TÜRKİYE İŞ BANKASI TARİHİ

TÜRKİYE İŞ BANKASI

UYGUR KOCABAŞOĞLU

GÜVEN SAK
SİNAN SÖNMEZ
FUNDA ERKAL
ÖZGÜR GÖKMEN
NESİM ŞEKER
MURAT ULUĞTEKİN

TÜRKİYE İŞ BANKASI TARİHİ

Türkiye Ekonomik ve
Toplumsal Tarih Vakfı'nın
Kurum Tarihi Projeleri
kapsamında hazırlanmıştır.

Proje Yöneticisi
Prof. Dr. Uygur Kocabaşoğlu

Araştırmacılar
Doç. Dr. Güven Sak
Prof. Dr. Sinan Sönmez
Funda Erkal
Murat Uluteki
Özgür Gökmen
Nesim Şeker

Proje Koordinasyon
İlhami Mısırlıoğlu
Bergüzar Sanciş
Gülay Yeşilipek
Gökşen Bebek
Bahar Aksel

Sözlü Tarih
Doç. Dr. Esra Danacıoğlu
Funda Çelebi
Ülkü Özen

Bant Çözümü
Filiz Öğretmen
Esma Onaç

Redaksiyon
Nihal Boztekin

Teknik Koordinatör
Fatma Öcal

Fotoğraf Çekimi
Bülent Abacı
Saim Tokaçoğlu

Kitap Tasarımı
Bülent Erkmen

Grafik Uygulama ve Baskı Öncesi Hazırlık
Bilge Barhana, BEK

Kapak Tasarımı
Yetkin Başarır, BEK

Renk Ayrımı
Filmtet

Baskı
Acar Matbaası

© Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
İstanbul, Aralık 2001
975-97963-1-X

TÜRKİYE İŞ BANKASI TARİHİ

SUNUŞ

"Bankamızın memurin kadrosu yoktur, iş kadrosu vardır... İş Bankası'nda çalışan Türk gençleri kendilerini alelade ücretli veya maaşlı bir memur telakki etmiyorlar. Bu işte behemahal muvaffak olmayı milli şeref ve hayısiyet meselesi yapmışlardır."

Türkiye İş Bankası'nın ilk Genel Müdürü Celal Bayar'ın 1928 yılında İstanbul şubesinin yeni binasının açılışı nedeniyle yaptığı konuşmada söylediği bu sözlerin ardından tam 74 yıl geçmiş. Dünya ve ülkemiz; insanlar, değerler, anlayışlar değişmiş. Ancak İş Bankası'nın kurumsal kültürünün belkemiğini oluşturan ve yukarıdaki cümlelerle ifadesini bulan felsefe diriliğini korumayı, Cumhuriyetimizin ilk göz ağrılarından olan Bankamızın gücünü oluşturan en önemli kaynak olmayı sürdürmüş.

Tarihsel bir çalışmanın parçası -ve hatta konusu- olmanın en güzel yanı da bu belki: Yaşamınızın "olmazsa olmaz"ı haline gelen pek çok unsurun köklerini, varoluş nedenlerini geriye dönüp bir kez daha görme ve değerlendirme fırsatı buluyor, en olağan gelen şeylerin aslında ne denli az bulunur, ne denli değerli olduklarını anlıyorsunuz.

Tarihin yetiştirdiği en büyük devlet adamlarından biri olan Atatürk tarafından kurulan ve O'nun koyduğu misyon doğrultusunda ülkemizin yaşadığı tüm büyük dönüşümlerde yerini almış, tarihsel gelişim ve değişimin en yoğun dönemlerinde bizzat bunların içinde bulunmuş bir kurum olarak İş Bankası'nın, bilimsel ve tarafsız bir araştırma sürecinden geçerek kendi adına tarihsel bir bilanço çıkartması, deneyimlerini geleceği aydınlatacak öngörülere dönüştürebilme ve yeni kuşaklarla paylaşma çabası da bu varoluş nedenlerinin bir unsuru aslında.

Biz İş Bankalılar tarihimizle övünürüz. Bankamızın Cumhuriyetimizin kurucusu tarafından kurulmuş olması, yaşadığı sürece Atamızın özel ilgisine mazhar olması ve Büyük Önder'in İş Bankası'na verdiği misyon kendimizi ayrıcalıklı hissetmemizin en önemli nedenidir. Ancak bu ayrıcalıklı olma duygusu, gururla birlikte büyük bir sorumluluğu da beraberinde getirir. Tüm İş Bankalılar, emeklileri, çalışanları, müşterileri ve hissedarları ile birlikte büyük bir ailedir. Bu ailenin fertleri kendilerini her zaman bu kuruluşun bir parçası görürler; birbirlerine, kurumlarına ve ülkelerine karşı derin bir bağlılık ve adanmışlık duyarlar; kendilerini Atamızın koyduğu ilkeleri korumakla yükümlü sayarlar. Bunların karşılığında alınan en güzel armağan halkımızın Bankamıza gösterdiği teveccühtür. İş Bankası'nı "Türkiye'nin Bankası" yapan da işte bu güven ve sevgi olmuştur hep.

Türkiye İş Bankası'nı kuruluşundan bugüne fotoğraflar, resimler ve belgelerle anlatan elinizdeki kitabın değeri bizler için - işte bu nedenle - çok büyük. Ancak Tarih Vakfı önderliğinde başta Prof. Dr. Uygur Kocabaşoğlu ve ekibi olmak üzere değerli tarihçilerimizin yapmış olduğu bu titiz ve ciddi çalışmanın tüm okuyucuları ve özellikle tarihseverleri farklı bir açıdan kucaklayacağına da inanıyoruz. Bankamızın bizi duygulandıran ve onurlandıran tarihini yansıtmanın yanı sıra kitabımız, Cumhuriyetimizle yaşıt, pek çok alanda onun lokomotif güçlerinden biri olmayı başarmış bir kuruluşun çeşitli görünümleri eşliğinde ülkemizin ekonomik ve toplumsal tarihinin de izini sürüyor.

Bu vesileyle başta Cumhuriyetimizin ve Bankamızın kurucusu Atatürk olmak üzere Bankamızın bugünlere gelmesinde emeği geçenlere şükranlarımızı sunarken bu çalışmanın sizlere ulaşmasında katkısı olan herkese de ayrı ayrı teşekkür etmeyi zevkli bir görev addediyoruz.

Saygılarımızla,

Türkiye İş Bankası

ÖNSÖZ

İş Bankası'nın tarihini özetlemeyi amaçlayan bu çalışmayı ilgi duyduğunuz konulara göre farklı şekillerde okuyabilirsiniz. İsterseniz Cumhuriyet'in İş Bankası adıyla kurduğu bir örgütün kurucuları, hissedarları, yöneticileri, çalışanları, şubeleri, iştirakleri ve çevresiyle 75 yılı geride bırakan serüvenini izleyebilirsiniz. Ya da Türkiye'de bankacılığın gelişiminin ana hatlarını, ekonomideki dönüşümlerle bağlantılı olarak gözlemleyebilir ve ülkemizin 75 yıllık ekonomik kalkınma ve gelişme çabalarının genel olarak bankacılık, özel olarak da İş Bankası perspektifinden belli başlı kırılma noktaları hakkında fikir edinebilirsiniz. Ayrıca, Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında ulusal ekonominin oluşturulduğu atmosferin havasını hemen ilk bölümden başlayarak soluyabilirsiniz.

Farklı okuma biçimlerine olanak sağlayan bu durum, araştırmacıların çaba ve tercihlerinin sonucu olmaktan çok İş Bankası'nın Cumhuriyet tarihindeki "kendine özgü" konumuyla açıklanabilir. Zira İş Bankası'nın Cumhuriyet'in ilanının hemen ardından bizzat Atatürk'ün direktifiyle yeni rejimin öncü kadrolarınca bir "ana ticaret bankası" olarak kurulması; kamuoyunun bankayı Atatürk'ün eseri olarak değerlendirmesi ve bankaya daha başlangıçta biçilen "misyon", İş Bankası'nın "kendine özgü" konumunu gözler önüne sermektedir.

Bu çerçevede bakıldığında İş Bankası'nın tarihini, Cumhuriyet'in iktisat politikaları tarihinden, hele hele bankacılık sisteminin gelişme sürecinden ayrı düşünmek neredeyse olanaksız gibiydi. Dolayısıyla çalışmanın yapısını ve benimsenen dönemselleştirmeyi de büyük ölçüde bu olgu belirledi.

Gerçekten de İş Bankası, "Türkler bankacılık yapamaz" yargısının egemen olduğu bir dönemde ve son derece güç ekonomik ve toplumsal koşullarda "mütevazı" bir sermaye ile kuruldu. Kısa sürede yalnızca Türklerin bankacılık yapabileceğini kanıtlamakla kalmadı, ülkenin ekonomik inşaasına aktif bir biçimde katılarak yeni Türkiye'nin oluşumuna katkıda bulundu. Çağdaş bankacılığın ülkemizde kurulup gelişmesinde adeta bir laboratuvar rolü oynadı. İş Bankası, pek çok konuda Türk bankacılığına yenilik getirilmesinde öncü oldu ve olmaya da devam ediyor. Bu nedenle, İş Bankası'nı, ekonomisi ve bankacılığıyla ülke geneli içinde, ancak bankanın özellik ve özgüllüklerini gözden kaçırmadan kavramak gerekiyordu.

Çalışmanın ana kaynağını İş Bankası belge ve bilgileri oluşturdu. Bankanın esas mukavelenameleri, yönetim kurulu raporları, 1988 yılı sonun kadar olan yönetim kurulu kararları, yönetmelikleri, tamimleri ve genel mektupları tarandı. Ayrıca 1924'ten bu yana bankanın hesaba ilişkin belgelerinin

saklandığı ve "muhaberat eşhas" dosyalarından günümüze ulaşabilen, 1928-1946 yıllarını içeren belgelerin saklandığı Etlik Arşivi'nden geniş ölçüde yararlanıldı. Genel müdürlük birimlerinin arşivleri ve bu arada personel sicil arşivi gözden geçirildi. Süreli yayınlarla sözlü tanıklıklar ihmal edilmedi. İş Bankası'na ekonomik ve toplumsal tarihimizin aktörlerinden biri olduğu bilinciyle bakılmaya çalışıldı. Yine de bu tür bir çalışma için oldukça sınırlı sayılabilecek bir sürede, böylesine büyük bir örgütün kapsanamamış yönleri ya da olgularının anlayışla karşılanacağını umuyoruz.

Yukarıda anılan malzemenin bir araya getirilmesinde ve her başımız sıkıştığında içten ilgi ve yardımlarını gördüğümüz, başta yönetim kurulu başkanı ve genel müdür olmak üzere İş Bankası yönetimine, tüm banka çalışanlarına, yapılmakta olan çalışmaya ülkenin dört bir yanından görüntü malzemesi, belge, bilgi ve sözlü tanıklıklarıyla katkıda bulunmaya çalışan tüm İş Bankalılara teşekkürü bir borç biliriz.

Eğer onlar olmasaydı, bunlar bilinemeyecekti.

Uygur Kocabaşoğlu
Sinan Sönmez
Güven Sak
Funda Erkal
Murat Ulutekin
Nesim Şeker
Özgür Gökmen

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ v
ÖNSÖZ vii
İÇİNDEKİLER ix
TABLOLAR DİZİNİ xi
ŞEKİLLER DİZİNİ xii
EKLER DİZİNİ xii
CUMHURİYET BANKA KURUYOR (1924 - 1931)
Kuruluşun Öyküleri 4
Kuruluşun Gerçekleri 17
İlkler ve İlkeler: "Sermayesi Tamamen Milli,
Memurları Tamamen Türk" Banka 43
İş Bankası ve Çevresi 144
Bilançoların Dili: Bankacılık Sisteminde
ve İş Bankası'ndaki Gelişmeler (1924 - 1932) 163
Kuruluş Dönemine İlişkin İlk Sonuçlar 184
DÜZEN OTURUYOR; BANKA KÖKLENİYOR: (1932 - 1943)
Sermaye ve Hissedarlar 188
İdare Meclisi: "Top ve Kılıç" Yerine Kalem ve Çanta 191
Umum Müdür: Amca-Kuzen Dönemi Bitiyor...
Merkez Bankalılar Devrede 197
Örgüt: "İş Bankası Genel Çevirgenliği!" 199
Şubeler: Açma Kapama Dönemi 205
Çalışanlar: "Barem"den Önce "Barem"den Sonra! 213
Zor Yıllarda Banka ve Çevresi 227
Devletçilik ve Savaş Ortamında Türkiye İş Bankası 239
Bankacılıkta Düzenin Oturması 264
BANKA REKABETLE TANIŞIYOR (1944 - 1960)
Sermaye-Hissedarlar 300
İdare Meclisi 303
Genel Müdür: Dallı ile Avunduk 308
Örgüt 312
Şubeler: "İş Bankası İsteriz!" 319
Çalışanlar: İkinci Kuşak İş Başında! 331
Çok Partili Siyasi Yaşamda İş Bankası ve Çevresi 343
Yeni İktisadi Koşullar ve Yapılanmalar 360
1946-1953 Kesitinde İktisat Politikaları:
Genel Çerçeve ve Uygulamalar 362
1954-1962 Kesitinde İktisat Politikaları 370
Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler 378

PLANLI DÖNEM BANKA YÜKSELİYOR
Hissedarlar ve Sermaye 399
Yönetim Kurulu 401
Genel Müdür 404
Örgüt 409
Eğitim 424
Şubeler 427
Çalışanlar: "Artık Sendikalı Olduk, Şubeleri Doldurduk!" 435
Hızlı Yaşanan Yıllarda İş Bankası ve Çevresi 449
İktisadi Ortamın Temel Özellikleri 466
Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler 488
TİB'in Büyüklüğü, Bankacılık Sektörünün Yapısı 511
DÖNÜŞÜM YILLARI ve
YENİ BİNYILIN BANKACILIĞINA DOĞRU (1980-2000)
Hissedarlar ve Sermaye 522
Yönetim Kurulu: Protokolde Önde! 524
Genel Müdür 531
Örgüt: "Şirket Süresizdir" 533
Şubeler: Artık Evinizde ya da Cebinizde! 547
Çalışanlar: "Uygun Donanım, Yüksek Motivasyon" 554
İktisat Politikalarında Değişiklik ve
Banka'da Dönüşüm 558
1980'li Yılların Başında Türk Bankacılık Sisteminin
Özellikleri ve İş Bankası'nın Konumu 590
SONSÖZ 608
EKLER 611
KAYNAKÇA 713
DİZİN 724

TABLOLAR

Tablo-1: Kuruluş Yıllarında Dağıtılan Temettü: 1925-1928 56
Tablo-2: Ankara Merkez Şubesi'nde 10.000 TL'den Fazla Hesabı Olan Kişi ve Kurumlar: 1924-1925 86
Tablo-3: 1928 Yılında Açılan Şubeler 119
Tablo-4: 1929-1931 Yıllarında Açılan Şubeler 124
Tablo-5: TİB Çalışanları: 1924-1931 129
Tablo-6: Bankanın Ekonomi İçindeki Yeri: 1924-1933 (GSMH'ye Oranlar) 169
Tablo-7: Pasifin Dağılımı ve Büyüme Hızı: 1924-1933 170
Tablo-8: TİB Mevduatının Kaynakları: 1924-1933 171
Tablo-9: Genel Mevduatın Gelişimi: 1924-1931 171
Tablo-10: Genel Mevduat Endeksinin Gelişimi: 1925-1931 172
Tablo-11: Tasarruf Mevduatının Seyri: 1924-1933 173
Tablo-12: Mevduatın Vade Yapısı: 1924-1933 176
Tablo-13: Ana Kalemler İtibariyle Aktifin Dağılımı: 1924- 1933 178
Tablo-14: İştirakler ve Sabit Kıymetlerin Özkaynaklara Oranı: 1924-1933 179
Tablo-15: İş Bankası Kredilerinin Dağılımı: 1924-1933 180
Tablo-16: İş Bankası'nda Kârlılık: 1924-1933 182
Tablo-17: TİB Personel Masraflarının Seyri: 1924-1933 184
Tablo-18: 1932-1943 Yıllarında Açılan Şubeler 207
Tablo-19: 1932-1943 Yıllarında Kapanan Şubeler 207
Tablo-20: 1932-1943 Yıllarında TİB Çalışanları 217
Tablo-21: Bankanın Ekonomi İçindeki Yeri: 1924-1945 (GSMH'ye Oranlar) 276
Tablo-22: Bankacılık Sistemi İçinde TİB: 1924-1945 (GSMH'ye Oranlar) 278
Tablo-23: Mevduatın Türlerine Göre Dağılımı: 1928-1945 279
Tablo-24: TİB Tasarruf ve Resmi Mevduatının GSMH İçindeki Payı: 1928-1945 280
Tablo-25: Aktif Kalemlerinin Dağılımı: 1924-1945 281
Tablo-26: TİB ve Kârlılık: 1924-1945 282
Tablo-27: TİB Hisse Senetlerinin Nominal Dağılımı (31 Aralık 1956) 300
Tablo-28: 1944-1960 Yıllarında Sermaye, Kâr ve Dağıtılan Temettü Miktarı 303
Tablo-29: 1944-1960 Yılları Arasında Şubelerin Sayısal Gelişimi 322
Tablo-30: 1944-1960 Yıllarında Çalışanlar 332
Tablo-31: TİB'in Pazar Payındaki Gelişmeler: 1944-1960 387
Tablo-32: TİB'in Ekonomi İçindeki Göreli Büyüklüğü: 1944-1960 (GSMH'ye Oranlar) 388
Tablo-33: 1959-1960 Yıllarında TİB'in Özel Bankalar İçindeki Konumu (GSMH'ye Oranlar) 389
Tablo-34: Net Faiz Gelirine Oranla TİB Gelir Tablolarının Dağılımı: 1924-1960 391
Tablo-35: TİB'in Kârlılığı: 1924-1960 392
Tablo-36: Aktif Toplamına Oranla Faaliyet Dışı Gelir ve Giderler: 1924-1960 393
Tablo-37: Aktifin Dağılımı: 1944-1960 394

Tablo-38: İştirak ve Sabit Kıymetlerin Özkaynaklara Oranı: 1924-1960 394
Tablo-39: Bilanço Dışı İşlemlerin Aktif Toplamına Oranı: 1924-1960 395
Tablo-40: Mevduatın Türlerine Göre Dağılımı: 1944-1960.....396
Tablo-41: Tasarruf Mevduatı ve Resmi Mevduatın GSMH İçindeki Payı: 1944-1960 ...396
Tablo-42: 1961-1979 Yıllarında İş Bankası Şubelerinin Sayısal Gelişimi 428
Tablo-43: 1961-1979 Yıllarında Çalışanların Sayısal Gelişimi..... 436
Tablo-44: Bir Milyon DM'den Büyük DÇM'lerin Bankalar ve Kredi Türlerine Göre Dağılımı (Milyon DM) 482
Tablo-45: Sermayesine İş Bankası'nın % 10'dan Fazla İştirakte Bulunduğu Şirketler . 498
Tablo-46: Planlı Dönemde Bankacılık Sektörü ve TİB'in Yeri: 1960-1980 513
Tablo-47: Aktifin Dağılımı: 1960-1980 514
Tablo-48: Donuk Aktiflerin Özkaynaklara Oranı: 1960-1980 516
Tablo-49: İştiraklere Verilen Kredilerin Önemi ve İştiraklerin Niteliği: 1964-1971 517
Tablo-50: Kârlılık Karşılaştırması: 1960-1980 518
Tablo-51: 1980-1999 Yıllarında İş Bankası Şubelerinin Sayısal Gelişimi 548
Tablo-52: 1980-1997 Yıllarında İş Bankası'nda Çalışanlar 555
Tablo-53: İlk Dört Bankanın 1980 Yılında Mevduat Yapısı..... 593
Tablo-54: İştirakler Portföyünün Değeri: 1995-1997 (Milyar TL) 606

ŞEKİLLER

Şekil-1: TİB Teşkilat Şeması (1924).....74
Şekil-2: Ankara Merkez Şubesi Teşkilat Şeması (1929) 76
Şekil-3: İstanbul Şubesi Teşkilat Şeması (1924) 100
Şekil-4: Şubeler Dağılım Haritası (1945) 210
Şekil-5: TİB Teşkilat Şeması (1960).....318
Şekil-6: Şubeler Dağılım Haritası (1960).....330
Şekil-7: TİB Teşkilat Şeması (1979).....416
Şekil-8: Şubeler Dağılım Haritası (1980) 430
Şekil-9: TİB Teşkilat Şeması (1999).....540
Şekil-10: Şubeler Dağılım Haritası (1999) 548

EKLER

Ek-1: M. Kemal Atatürk'ün İş Bankası 2 Numaralı Hesabının Dökümü (1924-1939) 612
Ek-2: 1924- 2000 Yılları Olağan ve Olağanüstü Genel Kurullar, Sermaye ve İhtiyatlar...631
Ek-3: İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürleri 633
Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri 635
Ek-5: Yönetim Kurulu Kararlarının 1924-1988 Yıllarındaki Tür Dağılımı 645
Ek-6: 1924 - 1988 Yıllarında Yönetim Kurulu Karar Sayıları.....646
Ek-7: 1924-1998 Yıllarında İş Bankası'nda Çalışan Sayıları 647
Ek-8: 1924-1999 Yıllarında İş Bankası Şube Sayıları 649
Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999).....651
Ek-10: İlk İştirak Tarihine Göre İş Bankası'nın İştirakleri 698

Cumhuriyet Banka Kuruyor

1924-1931

"İş Bankası kurumu, Cumhuriyet tarihinde ekonomi bakımından başlı başına yer alacaktır. Bu kurum, naçiz bir servetin bile ekonomik hayatta ferd menfaatlerine hasrolunmayıp ulus menfaatine hasredilmesinden çıkabilecek olan büyük neticeleri, az bir zamanda ve bahusus yepyeni bir devlet kuruluşunun türlü inkılap güçlükleri içinde alemşümûl bir surette fi'len göstermiştir.

K. Atatürk, 26 Ağustos 1936

Türkiye Cumhuriyeti'nin bugün ulaştığı nokta genellikle başlangıç noktasına yapılan göndermeyle vurgulanır. Savaştan yeni çıkmış Türkiye'nin nasıl bugünleri hazırlamaya koyulduğunun altı çizilir. Bu çerçevede, başlangıçta yeni Cumhuriyet'in kalkınmayı ve sanayileşmeyi hedef alan iktisat politikalarının bulunduğuna işaret edilir. Sonra bu hedefe ulaşmak için yapılanlar ve dönemin özellikleri anlatılır.

Sanayileşme kendiliğinden gerçekleşmez; fabrikalar bir anda yoktan var olmaz. Ticaret kendi kendine yürümez. Ticareti ve sanayileşme sürecini finanse etmek gerekir. Fabrikaları hem kurmak, hem de üretime geçirmek için önce para bulmak lazımdır. Özel sektörü ihmal etmeden kalkınmayı amaçlayan bir ülkede bu sorun daha da önem kazanır. Özel kesimin elinde finanse edilmeyi bekleyen bir dizi proje bulunabilir; ancak, elinde proje bulunanlarla bunu finanse edebilecek paraya sahip olanların aynı kişiler olması yalnızca hoş bir rastlantıdır. Genellikle elinde para bulunanlarla finanse edilmesi gereken bir projeye sahip olanlar ayrı kişilerdir. Ve bir taraftaki tasarrufların diğer taraftaki yatırımlara doğru düzenli ve güvenli bir biçimde aktarılması gerekir. Bu aktarım sürecinin bir de yan ürünü vardır. Bu süreçte aynı zamanda hangi projelerin gün yüzüne çıkacağı belirlenir. İşte bu fon aktarımı işlevini ve de finanse edilecek projelerin seçilmesi işini gerçekleştirmek için bir eşgüdüm mekanizmasına, yani bir bankaya ihtiyaç vardır. Banka, tasarrufları yatırıma, parayı üretime dönüştürme sürecinde temel halkadır. Tasarruf hacminin düşük, enformasyon akımlarının zayıf olduğu bir ortamda bankanın önemi daha bir ön plana çıkar.

İktisat politikalarına bakıldığında, Cumhuriyet'in kurucularının, başlangıçtan itibaren bu durumun farkında oldukları görülmektedir. Zira başlangıçta bir de "banka" bulunmaktadır. Türkiye İş Bankası'nın tarihi tam da "o" başlangıç noktasından başlar. Bu çerçevede Türkiye İş Bankası'nın tarihi, Cumhuriyet'in iktisat politikalarının kavranmasında önemli bir halkadır. Ulusal sermayenin oluşturulmasında önem taşıyan "milli banka" düşüncesinin temelleri her ne kadar Cumhuriyet öncesi döneme uzanırsa da, Cumhuriyet'ten sonra yaygınlaşan "milli tasarruf hareketi"nin de bu çerçevede değerlendirilmesi gerekir. *Türkiye İş Bankası'nın On Yılı 1924-1934* adlı broşürde bu nedenle aşağıdaki görüşe yer verilmiş olması rastlantı değildir:

"Milli inkişafların tarihinde en belli başlı amillerden olan millet sermayesinin teşekkül edememesi, tasarruf terbiyesinin halk arasında itiyat şeklinde yayılmamış olması ve halka bu emniyetin telkin edilememiş bulunması memleketimizin imarını senelerce geriye atmıştı."

Başlangıçtaki "milli" bankanın temel hedefleri, yalnızca sanayileşme sürecine kaynak aktarılması olarak değil, fakat aynı zamanda iktisadi faaliyetlere kaynak aktarabilmek için tasarruf havuzunun da yaratılması şeklinde belirlenmektedir. Önce tasarruf olacaktır. Daha sonra tasarruf sahibi elindeki parayı bankacılık sis-

teminde toplamayı alışkanlık haline getirecektir ki o tasarruf "milli sermayenin teşekkül etmesine" katkıda bulunsun. Bu alışkanlığın kendiliğinden oluşmayacağı bilinmektedir. Öncelikle halka bu emniyet telkin edilmelidir. Bankaların tasarruf sahiplerinden topladıkları parayı temkinli bir biçimde yönetmelerinin önemi de vurgulanmaktadır.

Ulusal ekonominin kurulup güçlenmesinde merkezi bir rol üstlenen Türkiye İş Bankası, yalnızca milli sermayenin teşekkül etmesini değil, teşekkül eden sermayenin verimli alanlara yatırılmasını da temel işlevleri arasına alacak ve kurulduğu günden itibaren, bir yandan çağdaş ve ulusal bankacılığı ülkemizde kurup geliştirmeye çalışırken bir yandan da iştirakler ve bağlı ortaklıklar yoluyla Cumhuriyet'in sanayileşme çabasına katılacaktır. Türkiye İş Bankası yalnızca bir banka olmayacak, aynı zamanda iştirakleriyle sanayileşme sürecine katkıda bulunmayı şiar edinecektir. O, "misyon" üstlenmiş bir bankadır.

Servet-i Fünun dergisi 1928 Eylül'ünde İş Bankası'na ayırdığı özel sayısında şunları yazıyordu:

"Türkiye İş Bankası cumhuriyetin çocuğudur, bu çocuk asırlardan beri çorak bırakılan Türk iktisat aleminde doğdu; ve çorak muhitte ona bakmak, onu büyütmek pek zor idi; ona bakıcılar bulmak hemen mümkün değil gibi idi; çünkü eski zaman idareleri Türklerden banka bakıcısı yetiştirmemişlerdi... Bankanın kurulmasını arzu eden büyük Gazi azim sahibi ve sanata vakıf çalışkan zatlar buldu; doğan çocuğu onlara tevdi eyledi; o zatlar nevzatı itina ile ihtimam ile büyüttüler, ona bakıcılar buldular ve yetiştirdiler... Şimdi çocuk gürbüz ve kuvvetli ve hayırlı bir evlat olarak serpildi. Türkiye'nin hakkıyle iftihar edeceği bir müessese oldu; istikbalin en kuvvetli iktisat kalesini kuruyor."[1]

Bu alıntıdaki "Türkiye İş Bankası Cumhuriyet'in çocuğudur" saptaması tam da yerine oturan bir değerlendirmedir. Bu çalışmada, "nevzat"ın, yani Türkiye İş Bankası'nın, gerek bir banka olarak, gerekse "misyoner" olarak velinimeti olan Cumhuriyet'le birlikte gelişen 75 yıllık serüveni anlatılacaktır.

1 Ahmet İhsan (Tokgöz), "Türkiye İş Bankası", *Servet-i Fünun*, No. 1675-201 (20.9.1928), s. 291.

"Biz bismillah dedik işe koyulduk. Atatürk, 'Git Osmanlı Bankası'ndan 250.000 lirayı al bu işe başla!' dedi.
Celal Bayar, 11 Mayıs 1982

Tarihçinin geçmişi yeniden kurarken başvurduğu kaynaklar arasında geçmişteki olay ve olgulara ilişkin somut bulguların (belgeler) yanı sıra kişisel gözlemler, anlatılar ve öyküler az ya da çok bir yer tutar. Özellikle belgelere yansımayan, tarihin aktörlerinin kişisel niyet, düşünce ve çabalarını anlama ve anlamlandırmada anlatı ve öykülere başvurmak kaçınılmaz olur. İş Bankası'nın geçmişi de bu açıdan bir istisna teşkil etmiyor. Özellikle kuruluş yıllarına ilişkin bildiklerimizin içinde öyküler bir hayli bol. Dolayısıyla önce kuruluşun öykülerini -bunların günümüze ulaşmış birtakım anlatılar, öyküler olduklarını bilerek- aktarmakla işe başlamak gerekiyor.

İş Bankası'nın kuruluşuna ilişkin en renkli öyküler, "bir banka kurma fikri"nin kimden çıktığı ve kuruluş sermayesinin nereden bulunduğu etrafında odaklanır. Çünkü Türklerin bir banka kurup işletebileceği konusundaki kuşkulara karşın, ulusal bir bankanın kaçınılmazlığına herkes inanmaktadır.

Sermayenin kuruluş için gerekli kısmının nereden bulunduğu konusunda görüş birliği var: Kurtuluş Savaşı sırasında Hindistan alt kıtasındaki Müslümanlarca (Pakistanlılar) Mustafa Kemal'e gönderilen paranın harcanmayan kısmı İş Bankası'nın ilk kuruluş sermayesini oluşturmuştur. Atatürk'ün Riyaset-i Cumhur Umumi Kâtibi Hasan Rıza Soyak anlatıyor:

"... Açtığı çetin mücadeleye yardım maksadıyla Hindistan'dan şahsına yekunu takriben 500-600 bin lira kadar tutan bir para gönderilmişti. O bu paranın 500.000 lirasını Büyük Taarruz'dan önce Maliye'nin karşılayamadığı bazı hususi masraflar için Batı Cephesi Komutanlığı emrine vermişti... Zaferden sonra, beş yüz bin liranın üç yüz seksen küsur bin lirası İcra Vekilleri Heyeti kararıyla kendisine iade olunmuştu. Atatürk bu paranın memleket hesabına en hayırlı, en faydalı şekilde nerede ve nasıl kullanılabileceğini düşünüyordu; bu sırada kendisine bir Milli Banka'nın kurulması zaruretinden bahsedilmiştir... Binaenaleyh derhal kararını verdi; elindeki paranın 250.000 lirasını temel sermaye olarak bu işe tahsis etti..."[2]

Öte yandan bankanın kuruluş sermayesi içinde önemli bir yer tutan Hint Müslümanlarından gelen para konusunda sorulan bir soruyu, bankanın kuruluşunda birinci derecede sorumluluk yüklenmiş ve dokuz yıl genel müdürlüğünü yapmış Celal Bayar da 1982 yılında şöyle cevaplandırmıştır:

"Ben onu esasında bilmem. Fakat Hint Müslümanları Milli Mücadele'de Atatürk'ün şahsına para göndermişlerdi. Bu paralar ordumuza sarf edilmişti. Belki bu para da o paralardandır.

Ama ben böyle bir şeyi araştırmaya lüzum görmedim. Böyle bir şeyi Atatürk'ün aleyhinde olanlar da yaymak isterler. Fakat bildiğim çok önemli bir konu vardır; Atatürk bu paradan aldığı temettüyü hiçbir zaman şahsına bir kuruş bile kullanmamıştır. Hep üzerine hisse senedi istemiştir. Temettüyü hisse senedine çevirmiştir. Bu para böylece çoğalıp yükselmiştir. Onunla Dil ve Tarih Kurumu'nu kurmuştur, oraya sermaya olarak vermiştir."[3]

Paranın kaynağına ilişkin görüş birliği olmasına karşın, miktarı ve ne kadarının nerede kullanıldığı konusunda anlatılanlar değişiklik gösteriyor. Celal Bayar hakkındaki çalışmalarıyla tanınan tarihçi Cemal Kutay'a göre ise "olay şuydu":

"Milli Mücadele'nin buhranlı günlerinde Hint Müslümanları 500 bin lira toplamışlar, bunun 250 bin lirasını Türk Ordusu'na, 250 bin lirasını Mustafa Kemal Paşa'nın şahsına göndermişlerdi. Büyük Taarruz öncesi gelen bu parayı Başkumandan Mustafa Kemal Paşa olduğu gibi Maliye'ye vermişti. Zafer sonrası kendisine bu parası iade edilmiş, o da verilecek bir Türk bankası olmadığı için Osmanlı Bankası'na yatırmıştı."[4]

Ancak, ileride ayrıntılı olarak göreceğimiz gibi, kuruluş aşamasında Mustafa Kemal'in İş Bankası'na parasal katkısı 250.000 lira ile sınırlı değildi. Mustafa Kemal, 1.000.000 lira sermaye ile kurulan bankanın 250.000 liralık hisse senedini parasını peşin ödeyerek satın aldığı gibi, 26 Ağustos 1924 tarihinde bankadaki 2 numaralı hesabına ayrıca 207.400 lira yatırmıştı.[5] Dolayısıyla Mustafa Kemal, kuruluş aşamasında, parasını peşin ödeyerek satın aldığı 25.000 hisse ve hesabına yatırdığı 207.400 lira ile bankaya toplam 457.400 liralık bir katkıda bulunmuştu.

Bir banka kurulması düşüncesi de, yine Mustafa Kemal'in elindeki paranın yararlı bir ekonomik amaç için işletilmesi gereğinden hareketle ortaya çıkmıştır. Ancak döneme tanıklık edenlerin bu konuda anlattıkları, aynı tema etrafında bazı küçük farklılıklar gösteriyor.[6]

Mustafa Kemal'in kayınpederi Uşşakizade Muammer Bey'in dördüncü çocuğu Vecihe (İlmen) Hanım, kendisinin İş Bankası'nın kurulması ile ilgili konuşmaların 1988

[2] Hasan Rıza Soyak, *Atatürk'ten Hatıralar*, II, İstanbul, Yapı ve Kredi Bankası Yayınları, 1973, s. 684. Bu öykü başka kaynaklarda da benzer bir şekilde tekrarlanmaktadır. Örneğin bkz. "Celal Bayar", *İş Dergisi*, Sayı 259 (Mayıs 1988), s. 9. Bununla birlikte zaferden sonra söz konusu paranın Mustafa Kemal'e iadesine ilişkin Bakanlar Kurulu kararı, Cumhuriyet Arşivi'nde yapılan araştırmaya karşın bulunamamıştır. Öte yandan, Mustafa Kemal'in Osmanlı Bankası'ndaki hesabına ilişkin, adı geçen bankanın arşivinde çalışanlardan, M. Kemal'in hesabına ilişkin bir kayda rastlanmadığı yolunda bilgi alınmıştır.

[3] İbrahim Cüceoğlu, "İlk Genel Müdürümüz Bayar'ın 100. Yaşında Bize Anlattıkları... *İş Dergisi*, Sayı 187 (Mayıs 1982), s. 3.

[4] Cemal Kutay, "Türkiye İş Bankası Nasıl Kuruldu?", 22 Ağustos 1994 tarihli *Gözlem*'den aktaran *İş Dergisi*, Sayı 334 (Ağustos, 1994), s. 12-17; Cemal Kutay, "İş Bankası Nasıl Kuruldu?", *Forum*, Nisan 1999, s. 69.

[5] TİB, "Alacaklı Borçlu Hesap Defteri, 151, 2 Numaralı Hesap (26.08.1924)", Müze.

[6] Bu konuda yazılanlar arasında kimi yanlış bilgiler aktaran "dramatik" öyküler de vardır. İsmet Bozdağ, *Gazi ve Latife* (6. baskı), İstanbul, Tekin Yayınevi, İstanbul, 1998, s. 215-218'de, "*Bir gün Latife ile babası karşılıklı oturdular ve Mustafa Kemal Paşa'yı aileye daha sıkı bağlamak için çareler düşündüler...*" diye başlayan ve "*Gazi 26 Ağustos'ta İş Bankası'nı açtı... Bu törende Latife de bulunmuştu*" türünden yanlış bilgiler içeren öykü buna güzel bir örnektir.

Celal Bayar, 1920'ler (Nilüfer Gürsoy albümünden).

yılındaki yaşayan tek şahidi olduğunu hatırlatarak şunları anlatıyor:

"Atatürk İzmir'deki evimizin selamlık kısmında özel odasında çalışırdı. Bakanlarla Atatürk sık sık çalışma odasında görüşürdü. Celal (Bayar) Bey de sık çağırdığı bakanlarındandı. Gene böyle bir gün, Celal Bey önce Atatürk ile, onun çalışma odasında görüştü, sonra da bizim yanımıza geldi. Biz, Latife ablam, ben ve babam selamlık bölümünde oturuyorduk. Bu sözünü ettiğim bina şimdi Özel Türk Koleji olarak faaliyette bulunmaktadır... Evet bu binada babam ile Celal Bey arasında Atatürk'ün 250 bin lirasının nasıl değerlendirilmesi gerektiği üzerinde konuşuldu. Babam

ihracat ve ithalatın yabancılar tarafından yapıldığını hatırlatarak bu işleri yapacak bir Türk şirketinin kurdurulmasını önerdi. Celal Bey de bankacılık işlerinin de yabancılar elinde olduğunu hatırlatarak, bir banka kurulmasının yararlı olacağını söyledi. Sonunda da görüş birliğine vardılar. Bugün gibi aklımda, güzel bir akşamüstü idi. Daha sonra Atatürk de çalışma odasından çıkıp yanımıza geldi."[7]

Bu konuda anlatılanlar, temelde, Celal Bayar ve ona yakınlığı ile tanınan tarihçi Cemal Kutay'dan kaynaklanmıştır. Celal Bayar, 11 Mayıs 1982 Salı günü İbrahim Cüceoğlu ile yaptığı görüşmede banka kurma düşüncesinin kökenini şöyle anlatmıştır:

"... Atatürk'ün o vakitler kayınpederi olan, İzmir'in bilinen ailelerinden ve tek diyebilirim, Avrupa'yı da ticari münasebette en çok bilen Uşşakizade Muammer Bey bana geldi. Muammer Bey o vakitler Atatürk'ün eşi Latife Hanım'ın babasıdır. 'Atatürk'ün elinde biraz para vardır. Bu paranın yekûnu 250.000 liradır. Bunu işletmek istiyoruz. Ben Atatürk'le görüştüm, beni size gönderdi. Ne şekilde bunları işletebiliriz, git Celal'le görüş ondan sonra karar veririz dedi. Sizin mütalaanızı almaya geldim' dedi Muammer Bey. Ben durumu anladım. Atatürk'ün Osmanlı Bankası'nda böyle bir parasının olduğunu bilmiyordum. Osmanlı Bankası hiç mevduat faizi vermeden senelerce bu parayı kullanıyormuş. Muammer Bey tüccar tabii. Atatürk'e bunu işletelim demiş olmalı ki, karar vermişler, netice olarak da bana göndermişler. Ben Muammer Bey'e ne düşündüğünü sordum. Muammer Bey bana, 'Bir ithalat-ihracat şirketi tesis ettirmeyi düşünüyoruz' dedi. Ben, bizde ithalat-ihracat yapabilecek şahıs ve şahsiyetler yok gibidir. İzmir'de bile sizin firmanızdan başka bir firma yoktur, dedim. Muammer Bey, 'Evet, biz de bu noksanlığı ortadan kaldırmak ve tamamlamak için böyle düşünmüştük' dedi. Ben o zaman Muammer Bey'e memleketin iktisadiyatının gerçek evlatlarının eline geçebilmesi için gereken her şeyi yapmak zorundayız. Bu milli bir vazifedir. Ama ondan daha mühim bir vazife vardır, Atatürk'ün isminin karışacağı menfaat getiren müessese böyle olmamalıdır. Evvelemirde daha geniş olarak kamu menfaati olmalıdır. Mesela kredi meselesi bir kamu menfaati meselesidir. Atatürk bunu yapar, kendisi de istifade eder, millet de istifade eder. Ve ondan sonra her ihracatçı, ithalatçı, ticaret ve sanayi kısımları bu teşebbüsten istifade ederler; menfaati bütün memlekete şamil olur. Atatürk'ün isminin karışacağı müessese ancak öyle bir müessese olur dedim. Demek oluyor ki onları bu istikamete ben sevk etmiş oluyorum."[8]

7 "Bankamızın Kurucuları (6): Uşşakizade Muammer Bey", *İş Dergisi*, Sayı 265 (Kasım 1988), s. 20.
8 Cüceoğlu, *a.g.m.*, s. 1-2.

Bankanın ilk Genel Müdürlük dış cephesinde kullanılan pirinç tabela.

Celal Bayar, bundan önce ve sonra anlattıklarına uygun olarak, 1984 yılında, 60. kuruluş yıldönümü dolayısıyla İş Bankası Genel Müdürlüğü'nü ziyaretinde videoya kaydedilen söyleşisinde de şunları anlatır:

"... Atatürk'ün kayınpederi Muammer Bey (Uşakizade)... Atatürk'e, 'Bu parayı işletelim' demiş. Bunu söyleyince Atatürk de 'Bizim Celal'e git, onunla konuş, ben bu işleri bilmem' demiş... Muammer Bey geldi bana... Bunun üzerine ben, muhitimiz için, kendimizin bir bankası olmasını, halkımızın rahat edeceği, iki taraf da birbirini anlar vaziyette bir banka kurulmasını elzem gördüm. Ve Muammer Bey'e, 'İhracat şirketi de lazımdır ama bu iş daha mühimdir' dedim. Hem de ferdi olarak, Gazi'nin isminin bu ticaret içerisinde bulunmasının bana hoş görünmediğini belirttim..."[9]

Kitaplarında ve çeşitli makalelerinde aşağı yukarı aynı öyküyü anlatan Cemal Kutay, 1939 yılında yayımlanan *Celal Bayar* adlı kitabının birinci cildinde şöyle yazar:

"Sene 924, ay Mayıs... Cumhuriyet henüz bir yaşındadır. Bir gün ATATÜRK, İmar ve İskân Vekâleti'nde vazifesine devam eden Celal Bayar'ı çağırtıyor.

Ve Doyçe Oryentbank'ın eski memuruna yeni bir fikrinden bahsediyor:

'-Bir milli banka kurmak!..

Bu o zaman için ancak ATATÜRK'ten beklenen bir fikirdir. Ve ancak Atatürk'ten geldiği zamandır ki ciddiye alınabilir.

Aynı ay içinde Çankaya'da toplanan bir İcra Vekilleri Heyeti toplantısında 'vatanı kurtaracak ve yükseltecek tedbirlerin başında olarak halkın doğrudan doğruya itibar ve itimadından doğup meydana gelen tam manasile modern ve milli bir banka kurmak...' kararını bildiriyor ve müesseseye 'İŞ BANKASI' adını veriyor."[10]

Cemal Kutay, 1994 ve 1999 yılında "Türkiye İş Bankası Nasıl Kuruldu?" başlığı

ile *Gözlem ve Forum*'da yayımlanan makalelerinde de şunları anlatır:

"Gazi Mustafa Kemal, ülke adına büyük sonuçlar verecek kararlarında yaptığı üzere, 1924 Temmuzu başında, vekiller heyetinin (bakanlar kurulu) haftalık mutad toplantısına geliyor ve arkadaşlarına, bir milli banka kurulması arzusunu açıklıyor. Konuyu temel yapısıyla ortaya koyduktan sonra sözü, Mübadele İmar İskan vekili olarak toplantıda bulunan Celal Bey'e veriyor."[11]

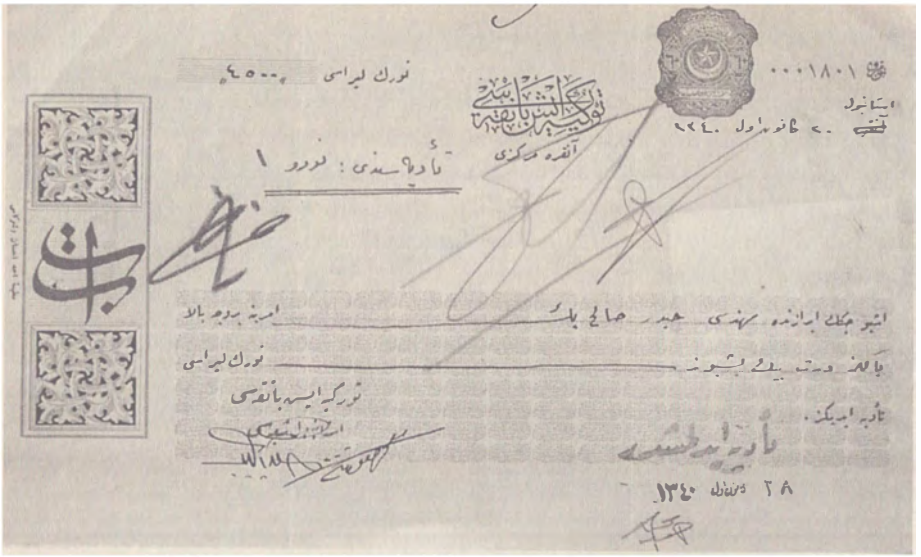
Eski adı *Hâkimiyet-i Milliye* olan *Ulus* gazetesi, Cumhuriyet'in 15. yıldönümü nedeniyle yayımladığı ekte Türkiye İş Bankası'nın kuruluşunu aşağıdaki gibi özetler:

"Atatürk işte bu şartlar içinde vatanı kurtaracak ve yükseltecek tedbirlerden bir yenisini daha, halkın doğrudan doğruya itimat ve itibarından doğup meydana gelecek tam manasiyle asri ve milli bir Türk bankasının kurulmasına karar vermekle alıyordu. Aziz Şef bir gün Çankaya'da nez(d)lerinde toplanan İcra Vekilleri Heyeti'ne bu düşüncesini tebliğ etti. O toplantıda esas kararlaşınca süratle tatbikata geçildi. Büyük kurtarıcı kurulacak müessesenin adını bizzat 'İş Bankası' olarak koyduktan sonra onu kurmak ve idare etmek mesuliyet ve vazifesini, yurdun ekonomi sahasında teşkilatlanarak yükseleceğine inanan ve milli mücadele saflarında vazife görmüş olan Bay Mahmut Celal'e 'Celal Bayar' verdi."[12]

Bu kıssalardan çıkan hisse şöylece özetlenebilir: Mustafa Kemal'in elinde milli mücadeleden kalan bir miktar para bulunmaktadır. O zamanki kayınpederinin teşviki ile bu birikimi değerlendirmek ister; eski bankacı ve yeni Mübadele ve İmar İskân Vekili Mahmut Celal Bey'in uyarı ve önerisiyle bir banka kurulmasına karar verilir.

Karar bir kez verildikten sonra sıra uygulamaya gelmiştir. 1924 yılının mayıs ya da temmuz ayındaki bir Bakanlar Kurulu toplantısında karar kesinleşir. Söz konusu toplantının temmuz ayı başında yapılmış olması olasılığı vardır. Çünkü Celal Bayar'ın bu olayı anlatırken "sıcak bir yaz akşamıydı" diye hatırlamasının[13] yanı sıra basında bu konudaki ilk haber 8 Temmuz 1924 tarihinde *Hâkimiyet-i Milliye*'de yer alır.[14] Haberde, "Celal Bey tarafından tesisi birkaç günden beri mevzubahs olan İş Bankası'nın nizamname-i esasisi"nin hazırlandığı duyuruluyor ve aynı gün kuruluş için hükümete resmi başvurunun yapılacağı

9 *İş Dergisi*, Sayı 240 (Ekim 1986), s. 1-2.
10 Cemal Kutay, *Celal Bayar*, I. Cilt, İstanbul, 1939, s. 25; Cemal Kutay, *Celal Bayar: Bir Türk'ün Biyografisi*, İstanbul, Onan Matbaası, t.y., s. 82.
11 Cemal Kutay, "İş Bankası Nasıl Kuruldu?", *İş Dergisi*, Sayı 334, s. 13 ve *Forum*, Nisan 1999, s. 69.
12 *Ulus*, 29 Ekim 1938.
13 "Celal Bayar", *İş Dergisi*, Sayı 259 (Mayıs 1988), s. 9.
14 *Hâkimiyet-i Milliye*, 8 Temmuz 1924.



Kırmızı logolu çek.

Fransızca logolu çek.

Yeşil logolu çek.

belirtiliyordu. Haberde ayrıca Celal Bey'in Mübadele, İmar ve İskân Vekâleti'nden istifa ettiği de kaydediliyordu. Üç gün sonra Celal Bey aynı gazeteye özel bir beyanat veriyor, bankanın adı, "nizamname-i esasisi" vb konularda açıklamalarda bulunuyordu. Celal Bey beyanatında, Meclis'in karşısındaki Evkaf binalarından birinde işe başlayacaklarını, "müdir-i umumi muavini" olarak Avrupalı bir uzmanla sözleşme yapılacağını, bankaya gerekli elemanların yetişmiş Türk gençleri arasından seçileceğini belirttikten sonra kurucu hissedarlardan bazılarıyla idare meclisi üyelerinin adlarını da açıklıyordu.[15] Öte yandan, eğer böyle bir toplantı yer almışsa bunun mayıs ayında yapılmış olması da olasıdır. Çünkü daha sonra göreceğimiz gibi, Celal Bey'in diğer kurucular adına vekâleten, kendi adına ise asaleten imzaladığı "taahhüt beyannamesi" Ankara İkinci Noterliği'nce, 14 Haziran 1340 (1924) tarih ve 964 sayı ile onaylanmıştır.[16]

Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere, ulusal bir bankanın kurulması kararından sonra olaylar hızlı gelişmiş, bankanın adı, ana statüsü, kurucuları, yönetim kurulu ve faaliyete geçeceği bina saptanmıştır. Şimdi bu gelişmeleri, anlatılanlara ve eldeki belgelere dayanarak izleyebiliriz. Zira bu aşamada da kimi bilgilerimiz belgelere değil öykülere dayanmak zorundadır.

BANKANIN "İŞ"İ !

Bankanın isim babasının kim olduğu konusunda da iki farklı öykü anlatılmaktadır. Celal Bayar bu konuda şunları söylemektedir:

"Hasan Saka buldu bu ismi zannediyorum. İki isim vardı: Bir İş Bankası, bir de Banque d'Affaires de Turquie diye Fransızca ismi söylediler."[17]

Celal Bayar, 1984 yılında İş Bankası Genel Müdürlüğü'nde banda kaydedilen konuşmasında da

"Hasan Saka Maliye vekili idi. Bu ismi onlar buldu. Onlar İş Bankası dediler. Yani İş Bankası ismi benim değil."

demektedir.[18]

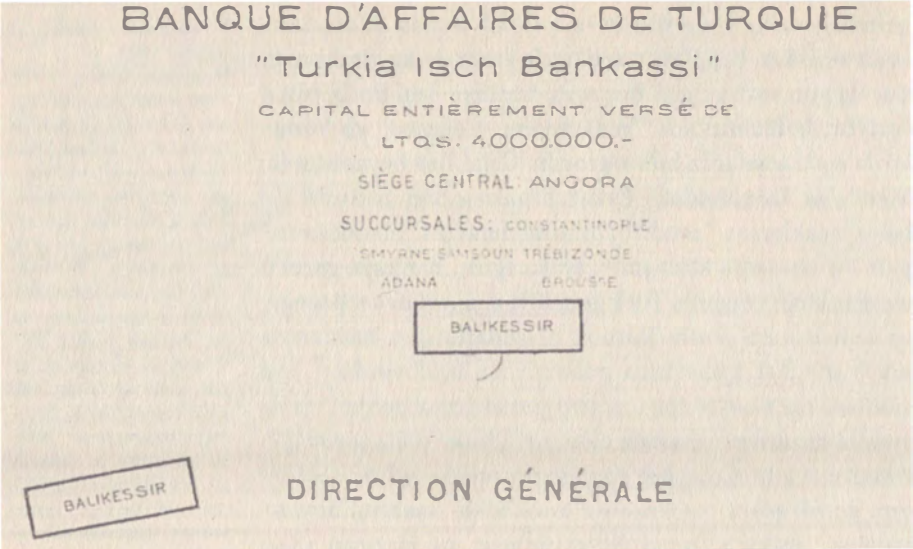
Oysa Cemal Kutay adı geçen iki makalesinde, Celal Bayar'ın ağzından olayı şöyle anlatır:

15 *Hâkimiyet-i Milliye*, 11 Temmuz 1924.

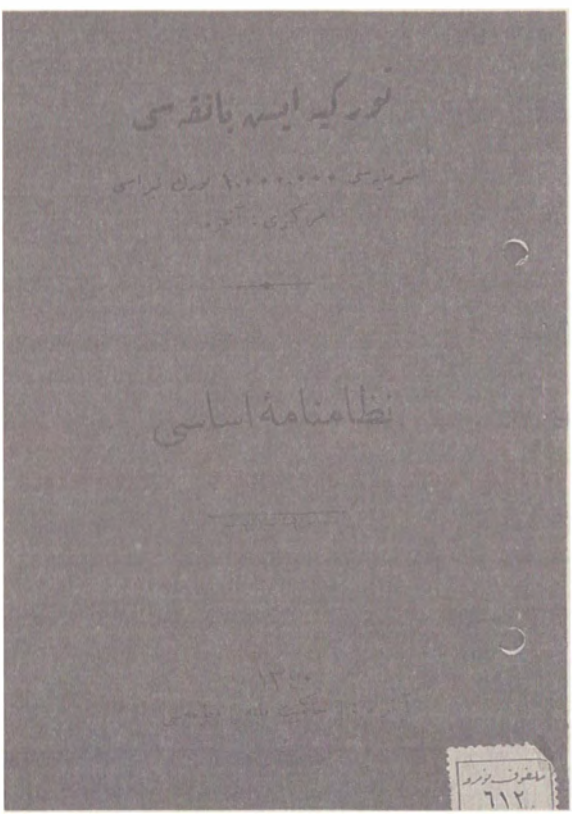
16 Gündüz Ökçün, "1909-1930 Yılları Arasında Anonim Şirket Olarak Kurulan Bankalar", *Türkiye İktisat Tarihi Semineri, 8-10 Haziran 1973* (der. O. Okyar), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, C. 13, 1975, s. 439-440'ta aktarıyor. Prof. Ökçün'ün anılan araştırması sırasında başvurduğu, Ankara Ticaret Sicili'ndeki İş Bankası'na ait 101 numaralı sicilde 1982 yılı öncesine ilişkin hiçbir evrakın bulunmaması büyük bir tahilsizlik ve şaşılacak bir hoyratlıktır. Ankara Ticaret Sicili'ne çeşitli kereler yapılan başvurularda, İş Bankası'na ait 101 numaralı dosyada 1982 yılı öncesine ait herhangi bir evrakın bulunmamasının nedenleri sorulduğunda, bildirilen "taşınmalar sırasında kaybolmuş" olabileceği şeklindeki "mazeret" de bir o kadar düşündürücüdür.

17 *İş Dergisi*, Sayı 240 (Ekim 1986), s. 1-2.

18 *İş Dergisi*, Sayı 240 (Ekim 1986), s. 3; Hasan Saka o sırada Maliye vekili değil Ticaret vekili idi. Ticaret vekilliği görevini 6.3.1924 ile 22.11.1924 tarihlerinde Hasan Saka yürütmüştür.


BANQUE D'AFFAIRES DE TURQUIE
"Turkia Isch Bankassi"
CAPITAL ENTIÈREMENT VERSÉ DE
LTQS. 4000.000.-
SIÈGE CENTRAL: ANGORA
SUCCURSALES: CONSTANTINOPLE
SMYRNE SAMSOUN TRÉBIZONDE
ADANA BROUSSE
BALIKESSIR
BALIKESSIR
DIRECTION GÉNÉRALE

Genel Müdürlük kartviziti.



İş Bankası Nizamname-i Esasi (kapak), 1924.

"Nitekim ertesi günü Çankaya'da kainpederi Muammer Bey'in yanında Celal Bey'e bir isim üzerinde arzusunu soruyor ve cevap beklemeden şöyle diyor:

'- Siz bu kurulacak banka ile bakir sahalarda faaliyet gösterecek, iş yapacaksınız. O halde her şeyi ile Türk olacak bu bankaya Türkiye İş Bankası ismine ne dersiniz?"

O sahneyi Celal Bey şöyle anlatır:

Bir isim de ben düşünmüştüm, fakat itiraf edeyim, gaye ile adı bu kadar tam ve aydınlık ifade edecek isim hatırıma gelmemişti ama içimde bir ses hedefi tek kelimeye sıkıştıracak buluşun o büyük adamdan geleceğini söylüyordu. Nitekim öyle oldu."[19]

Ulus gazetesinin 15. yıl ekinde ve Falih Rıfkı Atay

tarafından kaleme alınan *Türkiye İş Bankası: 26 Ağustos 1924, Kuruluşu, Çalışmaları, Eserleri* adlı broşürde de bankanın adının "bizzat" "büyük kurtarıcı" tarafından konulduğu belirtilir.[20]

1958-1959 yıllarında İstanbul Tepebaşı şubesi müdürü olan Mustafa Kemal Sayıl da kendisiyle yapılan sözlü tarih görüşmesinde, bir gün Hasan Saka'nın kendisini ziyarete geldiğini, "hasbeltesadüf" eski başbakanlardan tarih profesörü Şemsettin Günaltay'ın da aynı gün şubeye uğradığını ve bu iki eski başbakanla sohbet etme olanağını bulduğunu ve İş Bankası'nın isim babasının Hasan Saka olduğunu o sohbette bizzat Hasan Saka'nın ağzından dinlediğini anlatır.[21] Bu anlatılanlardan çıkan sonuç, İş Bankası adının ilk kez Hasan Saka tarafından önerildiği, Mustafa Kemal'in de bu adı benimseyerek onayladığı şeklinde olabilir. Bankanın kuruluş aşamasında büyük emeği geçen[22] Hasan Hüsnü (Saka) Bey'in bu adı önermiş olması ayrıca çok olası görünmektedir. Çünkü ekonomik konularda bilgili ve tecrübeli olan ve Lozan görüşmelerinde Türkiye'yi temsil eden Hasan Hüsnü Bey, bir anonim şirket şeklinde örgütlenecek bankanın ilk ana sözleşmesini hazırlayan kişi olduğu gibi, ileride İtibar-ı Milli Bankası'yla birleşme konusunda da önemli görevler üstlenecektir.

Bankanın ambleminin öyküsünü ise bilmiyoruz. Ancak Celal Bayar, 1976 yılındaki bir söyleşisinde, "İş Bankası ambleminin bulunuş ve yapılışında benim de büyük katkım vardır" demektedir.[23] Kuruluş aşamasında İş Bankası'nın, birisi Türkiye İş Bankası sözcüklerini ifade eden eski harfli, diğeri ise *Banque d'Affaires de Turquie* sözcüklerini karşılayan Latin harfli iki amblemi bulunuyordu. Daha sonra bunlardan ikincisi terk edilmiş[24] ve 1928 yılından sonra da bugün kullanılan "İ" ve "Ş" harflerinden oluşan amblem kullanılmaya başlanmıştır. Birbiri içine geçmiş İ ve Ş harflerinin bankanın "alamet-i farikası" olarak tescil ettirilmesi ise 1948 yılında olmuştur.[25]

"NİZAMNAME-İ ESASİ"

Bir anonim şirket olarak kurulan İş Bankası'nın ana sözleşmesinin hazırlanması görevi, bankanın kurucuları arasında yer alan ve o sırada Ticaret vekilliği görevini yü-

19 Kutay, "Türkiye İş Bankası Nasıl Kuruldu?", *a.g.m.*, s. 14. Cemal Kutay, 1939 yılında yayımlanan *Celal Bayar* adlı kitabının birinci cildinde de, müesseseye İş Bankası adının Atatürk tarafından verildiğini yazar, bkz. s. 25.

20 *Ulus*, 29 Ekim 1938; Falih Rıfkı Atay, *Türkiye İş Bankası: 26 Ağustos 1924, Kuruluşu, Çalışmaları, Eserleri*, Ankara, Türkiye İş Bankası, 1942, s. 8. İş Bankası'nın onuncu yıldönümünde Cemal Kutay'a hazırlattırılan *Türkiye İş Bankası'nı On Yılı 1924-1934* adlı kitapçıkta da, kurulacak müessesenin adını bizzat Gazi Hazretleri'nin koyduğu belirtilir, bkz. s. 13.

21 27 Ekim 1997 tarihinde İstanbul'da eski genel müdürlerden Cahit Kocaömer ve Mustafa Kemal Sayıl'la yapılan sözlü tarih görüşmesi.

22 İdare meclisinin 24 Temmuz 1928 tarihli toplantısında Umum Müdür Celal Bey, Hasan (Saka) Bey'in İş Bankası'na pek çok faydasının dokunmuş olduğunu, bir nevi mali müşavir gibi banka için çalıştığını ve TBMM reis vekilliği görevi nedeniyle idare meclisi üyeliği yapamadığını, çalışmalarının karşılığını vermek gerektiğini; kendisine bir defaya mahsus olmak üzere 10.000 lira verilmesini, ayrıca aylık olarak 300 lira bağlanmasını talep eder ve bu öneri idare meclisince kabul edilir. Bkz. TİB, *İdare Meclisi Kararları (İMK)*, 24 Temmuz 1929, Defter (Müze), s. 411.

23 "İlk Genel Müdür ile Görüşme", *İş Dergisi*, Sayı 124 (Aralık 1976-özel sayı). Yazıda Celal Bayar ile 19 ve 28 Aralık tarihlerinde yapılan görüşmeden bazı bölümler aktarılmaktadır.

24 Celal Bayar 1984 yılında bankanın 60. kuruluş yıldönümünde genel müdürlükte

تورکیه ایشبانقه‌سی نظامنامهٔ اساسیسی

برنجی فصل

تورکیه ایشبانقه‌سی مؤسساری

ماده ۱ — ایکنجی ماده‌ده معین مقصدلرله اقتصادوکیل اسبق ازمیر مبعوثی محمود جلال، استانبولده حسین بك زاده ابراهیم، بروسه‌ده موره‌یکیشهرلی (مجلس بلدیه اعضاسندن) ادهم حسن آنقره‌ده جبل برکت مبعوثی احسان، آنقره‌ده تجاردن حنیف زاده احمد، بروسه‌ده ادرنه‌لی امین، ازمیرده اشرافدن شکری زاده توفیق پاشا، استانبولده موده‌ده مقیم ثریا امیر پاشا، بروسه‌ده مانیفاطوره تجاری حافظ خالد، صامسونده ولی‌زاده حسنی، بروسه‌ده رضوان زاده حسن، استانبولده قواله‌لی ابراهیم پاشازاده حسین، آنقره‌ده سیواس مبعوثی راسم، آنقره‌ده تجاردن عطار زاده راسم، استانبولده تجاردن «فاتحده مقیم» راشد، صامسونده علمدار زاده محمد، بروسه‌ده اینه‌گوللی زاده محمد صفوت، صامسونده چبوقچی زاده محمد صبحی، بروسه‌ده

İş Bankası Nizamname-i Esasi (1. sayfa), 1924.

rüten Trabzon Mebusu Hasan Hüsnü (Saka) Bey'e verildi.[26] Hasan Saka'nın oğlu Sami Saka, 1989 yılında *İş Dergisi* için hazırladığı notlarda bu konuda şunları anlatır:

"Atatürk, milli bir banka kurmak için babamı, Celal Bey'i ve Mahmut (Soydan) Bey'i Çankaya'ya davet ederek kendilerine, bu bankanın kurulması için icabeden hususlar konusunda hazırlık yapmalarını bildirir. Babamın anlattığına göre Atatürk, 'Bu işi hanginiz deruhte edecek?' diye sorar. Babam hemen önüne bakar. O esnada Celal Bey, 'Paşam bu işi ben deruhte edeyim' diye cevap verir. Atatürk de bunun üzerine görevi kendisine verir. Celal Bayar'ın İş Bankası kurucusu olması bu şekilde tahakkuk eder."[27]

Bu öyküden de anlaşıldığı üzere, ana sözleşmeyi hazırlama görevi Hasan Saka'ya verilirken, "*müdir-i umumi*"lik görevi Celal Bey'in üzerinde kalmıştır. İş bölümü çok tutarlıdır; çünkü şirket esas sözleşmesini hazırlama konusunda Darülfünun Hukuk Fakültesi ve Mekteb-i Mülkiye İlm-i İktisat dersi doçenti olan Hasan Bey daha uygun bir isimken, bankayı fiilen kurmak ve yönetmek konusunda eski bankacı Celal Bey en doğru seçimdir. Bununla birlikte Hasan (Saka) Bey, banka için uzun yıllar "bir müşavir gibi" çalışmıştır.[28] Bu arada, Siirt mebusu ve *Hâkimiyet-i Milliye* gazetesi başyazarı Mahmut Bey'in kurucular listesine katılacağını ve "meclis-i idare" başkanlığına getirilerek 1936 yılındaki ölümüne kadar bu görevi yürüteceğini hatırlatalım.

MÜDÜR-İ UMUMİ: "CELAL BEY BU İŞİ BİLİR"!

Gemlik Reji İdaresi, Ziraat Bankası ve Deutsche Orient Bank Bursa şubelerinde çalışmış, 1907 yılında Orient Bank'ta başmemur olmuş,[29] İktisat vekilliği yapmış ve o sırada Mübadele, İmar ve İskân vekilliği görevini yürüten Mahmut Celalettin (Bayar) Bey'in bankayı kurmak ve yönetmek üzere seçilmiş olduğunu biliyoruz. Ancak bu göreve getirilişinin de yine Celal Bayar'dan kaynaklanan bir öyküsü var ki onu da kendi ağzından dinleyelim:[30]

"Kapısından içeri girerken Atatürk bana, 'Gel bakalım, bir banka kursak nasıl olur?' dedi... Sordu bana, 'Bu iş sana heyecan verir mi? Sever misin bu işi?' dedi. Evet severim, bu iş bana heyecan verir, dedim. Atatürk bu kez bana yeniden sordu. 'Sen şimdi bu işi üzerine alıyor musun?' dedi. Evet alıyorum, dedim. 'O zaman vekilliği de icab eder-

banda alınan konuşmasında, bankanın Fransızca adından söz ederken, 'Affaire' 'İş' demektir. Bir de 'affarizm' vardır; onunla uzak veya yakın bir münasebet görebilirler, bu düşünceyle reddettim" demektedir. Bununla birlikte *Banque d'Affaires de Turquie* adı, özellikle yabancılarla olan ilişkilerde bir süre kullanılmıştır. Nitekim 1931 yılında bankanın adının "münhasıran İş Bankası kelimesiyle ifade edilmek istenmesi üzerine, banka unvanının Türkçe'de olduğu gibi Fransızca'da da Türkiye İş Bankası olarak kullanılması idare meclisinin 10 Aralık 1931 tarihli toplantısında kabul edilmiştir. Bkz. TİB, *İMK*, Cilt III, Karar No 8. Bu durum 19 Mayıs 1932 tarih ve 770 sayılı Tamim'le de bütün örgüte duyurulmuştur.

25 TİB, 18 Şubat 1948 ve 10.011 sayılı Tamim.

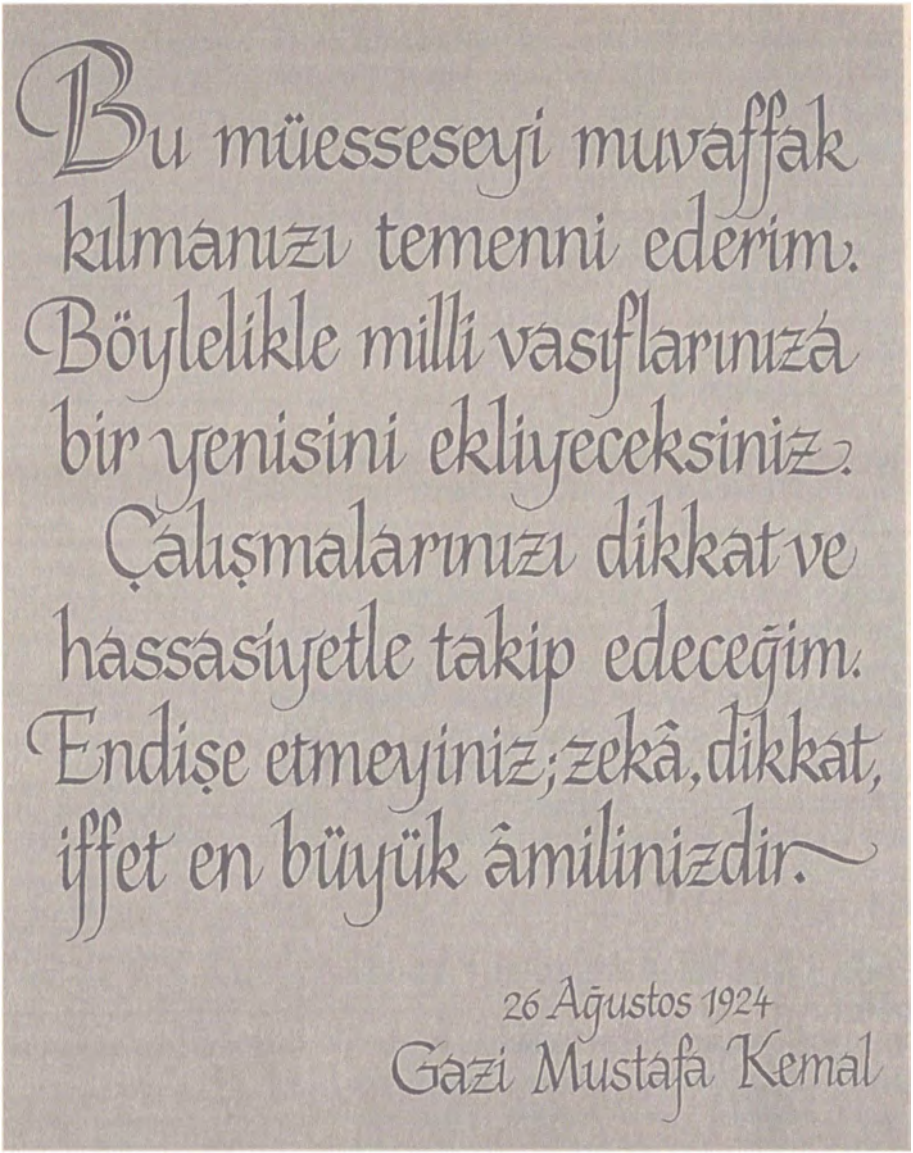
26 "Bankamızın Kuruluş Öyküsü", *İş Dergisi*, Sayı 96 (Ağustos 1974), s. 12; Asuman Ersoy, "Satırlar Arasında Bir Gezinti", *İş Dergisi*, Sayı 274 (Ağustos 1989), s. 15; *Türkiye İş Bankası'nı On Yılı 1924-1934*, s. 13.

27 "Bankamız Kurucuları (10): Hasan Saka", *İş Dergisi*, Sayı 269 (Mart 1989), s. 15.

28 Bu konuda bir idare meclisi toplantısında Celal Bey şunları söyleyecektir: "Mümaileyh malumunuz olduğu vechile Bankamızı alakadar eden ekser müzakerelerimizde beraber çalışmıştır ve çalışmaktadır. Avrupa sehayahatlerimizde, kömür işlerinde, mükerrer sigorta işinde çok yardımı dokunmuştur... Adeta müşavirlik yapmıştır." Bkz. TİB, *İMK*, 24 Temmuz 1929, Defter (Müze), s. 410.

29 TBMM, *Türk Parlamento Tarihi 1919-1923*, III. Cilt, Ankara, 1995, s. 831.

30 Cüceoğlu, *a.g.m.*, s. 2-3;



Gazi Mustafa Kemal'in 26 Ağustos 1924'deki banka açılışı için gönderdiği yazı.

se mebusluğu da bırakacaksın' dedi. Tabii, vekilliği bırakırım. Vekillikle banka müdürlüğü bir arada yürümez, dedim. Benim bu feragatimi görünce Atatürk duygulandı, gözlerinden yaş geldi. Çok mütehassis oldu. Ben şimdi bunun manasını daha da açabilirim. Bu zamanda birbirlerinin gözünü 'Sen olmayacaksın, vekil ben olacağım' diye çıkarıyorlarsa; o zaman da öyleydi. Ama ben o zaman vekilliği de bırakırım, icab ediyorsa mebusluğu da bırakırım demiştim; bu işin olması için. Atatürk bu cevabımdan sonra 'O halde bu iş oldu' dedi. Ve şu vecizeyi kullandı: 'Zekâ, dikkat ve iffet! Her şey için muvaffakiyet amilidir. Merak etme muvaffak olacaksın' dedi.

MECLİS-İ İDARE: "ZEVAT-I MUTADE"

Adı konan, ana sözleşmesi hazırlanan, genel müdürü tayin edilen bankanın yönetim kurulunun, o günkü ifadesiyle "meclis-i idaresi"nin oluşturulmasına sıra gelmişti. Yönetim kurulunun nasıl belirlendiği konusunda da ilginç bir öykü var. Celal Bayar anlatıyor:

"Hissedarlara gelince; hissedarlar meclis-i idaresi için Atatürk bana, '15 kişi gerek, kimleri uygun görüyorsun?' dedi. Bense 30 isim yazayım, dedim. Yani empoze ediyormuşum gibi olmasın diye. İşte o isimlere, gazetede yazı yazanlar, iktisadi meseleleri yazanlar filan, onları da ilave ettim. Aldı, baktı ve 'Bu ukalaları neden başına istiyorsun?' dedi. 'Ver bana listeyi, bu işi başaracaksan sen başaracaksın, batıracaksan sen batıracaksın' dedi. Sonra, bankacılıktan anlayıp anlamamasına göre değil, şahsi münasebetlerde güvendiği, ahlaklı yakın arkadaşlarına şu talimatı verdi: 'Celal Bey ne derse onu yapacaksınız. Öyle edepsizlik istemem. Karışmayacaksınız işine. Onlar da bana yalnız yardımcı olurlardı, karışmazlardı işime."[31]

İleride ayrıntılı olarak göreceğimiz gibi İş Bankası'nın ilk yönetim kurulu gerçekten de Mustafa Kemal'e yakın kişilerden seçilmişti ve zaman içinde bir iki değişiklik olmasına rağmen bu özelliğini Atatürk'ün ölümüne kadar korumuştu.

KURULUŞUN GERÇEKLERİ...

Kuruluşun öyküsel anlatımı böyle. Şimdi bu öykünün geçtiği ortama, yani 1920'ler dünyasına ve Türkiye'sine bir göz atalım ve daha sonra kuruluşun belgesel anlatımına geçelim.

Türkiye Cumhuriyeti devleti ile Türkiye İş Bankası'nın kuruluş ve emekleme dönemleri örtüşür. Cumhuriyet rejimini sağlamlaştırmak doğrultusunda gerçekleştirilmeye çalışılan kurumsal düzenlemeler ve iktisat politikaları kuşkusuz tüm bankacılık sektörünü ve henüz kurulmuş olan İş Bankası'nı etkilemiş ve yönlendirmiştir. İlginç ve önemli olan nokta, İzmir İktisat Kongresi'nde kabul edilen genel ilkeler temelinde, İş Bankası'nın Atatürk'ün inisiyatifiyle kurulmuş olması ve benimsenen sermaye birikimi modeline bağlı olarak uygulanan liberal nitelikteki iktisat politikaları çerçevesinde, bankanın asli bankacılık faaliyetlerini sürdürmesinin yanı sıra sınai giri-

aynı öykünün sözcük farklılıklarıyla değişik versiyonları için bkz. "Celal Bayar", *İş Dergisi*, Sayı 259 (Mayıs 1988), s. 9; "Bankamız Kurucuları (2)", *İş Dergisi*, Sayı 260 (Haziran 1988), s. 22; *İş Dergisi*, Sayı 240 (Ekim 1986), s. 3.

31 *İş Dergisi*, Sayı 240 (Ekim 1986), s. 4-5. Öykünün özü aynı ama anlatımları farklı çeşitlemeleri için bkz. Kutay, "Türkiye İş Bankası Nasıl Kuruldu?", *İş Dergisi*, Sayı 334 (Ağustos 1994), s. 14 ve *Forum*; Nisan 1999, s. 70; "İlk Genel Müdür ile Görüşme", *İş Dergisi*, Sayı 124 (Aralık 1976-Özel Sayı); "Bankamızın Kuruluş Öyküsü", *İş Dergisi*, Sayı 96 (Ağustos 1974), s. 12.

şimlere ve diğer faaliyet alanlarına iştirakler aracılığıyla katılmaya başlamış olmasıdır. Türkiye ekonomisinin serpilip gelişmesine paralel olarak İş Bankası'nın da mevduat, kredi ve plasman hacminin genişlediği; toplam cironun yanı sıra şube ve çalışan sayısının arttığı; iştiraklerinin çeşitlendiği gözlenmektedir. Bu dönemde ülke ekonomisi ile İş Bankası faaliyetlerinin gelişimi arasında ilginç fakat rastlantısal olmayan bir paralellik yakalayabiliyoruz.

Türkiye iktisat tarihi açısından 1923-1931 döneminin iki alt dönemden oluştuğunu söyleyebiliriz. Birinci alt dönem liberal iktisat politikalarının uygulandığı 1923-1929 yıllarını kapsamaktadır. Ancak "liberal" sözcüğü devlet müdahalesinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Liberal olarak nitelendirilen 1923-1929 kesitine, ekonominin yeniden inşasına yönelik iktisat politikalarında hâkim olan felsefe ve piyasa odaklı uygulama ile bu temele dayalı, yani piyasa çözümünü güçlendirecek devlet düzenleyiciliği ile müdahaleciliği damgasını vurmuştur. İkinci alt dönemi oluşturan 1930-1931 kesitinde ise, 1932'de başlatılan devletçi uygulamalar öncesi, dış ticaret ve kambiyo rejimlerinin denetim altına alınması yoluyla korumacılığın benimsenmesi söz konusudur. İlginç olan nokta, Lozan Antlaşması uyarınca ekonomik sınırlamaların kalkacağı, gene aynı antlaşma uyarınca Millet Meclisi tarafından 1 Aralık 1928'de onaylanan Paris Antlaşması'na göre dış borç taksitlerinin ödenmeye başlanacağı tarih olan 1929 yılına, ABD'de patlak verip kapitalist sistemi etkileyen büyük krizin damgasını vurmuş olmasıdır.

1923-1929 döneminde ekonominin yeniden inşasına yönelik iktisat politikaları ve devlet düzenleyiciliği, "milli iktisat" oluşturulmasını hedeflemekteydi. "Milli iktisat", sermaye kazançlarının milli unsurlara aktarılması ve bu kazançların süreklilik kazanması için ekonominin özel girişim ekseninde örgütlenmesidir. Milli iktisat kavramı aracılığıyla devlet ve özel girişimcilik arasında bağlantı kurulmaya, bütünleşme sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda özel girişimciliğe teşvikler ve imtiyazlar tanınmış, ekonominin canlanması için gerekli olan sermaye birikiminin özel kesim tarafından sağlanması amaçlanmıştır. Bu dönemde Türkiye İş Bankası'nın (TİB) kuruluşunda inisiyatif sahibi ol mak ve destek vermek dışında devletin ulusal özel bankacılığın gelişiminde önemli sayılabilecek bir görev üstlenmediği gözlenmektedir. Nitekim, ulusal özel bankacılığın gelişmesine destek vermek ve/veya bu gelişmeyi yönlendirmek amacıyla yasal bir düzenleme de yapılmamış, bankalar yürürlükte olan Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Özel bankacılığın gelişmesinde yönlendirici etken hem uluslararası konjonktür, hem de Türkiye konjonktürü olmuştur. Dolayısıyla 1920'ler, Osmanlı döneminden 1930'lu yıllardaki daha yerleşik bankacılık sistemine geçişte bir ara dönem niteliğine sahip görünmektedir.[32] Bu rastgele gelişme döneminin özellikleri ileride İş Bankası bilançoları değerlendirilirken gözden geçirilecektir.

"MİLLÎ İKTİSAT" VE İTTİHAT VE TERAKKİ: GEÇMİŞE KISA BİR BAKIŞ

Üzerinde kısaca durulması gerekli önemli bir nokta, 1923-1929 dönemindeki iktisat politikalarının özü itibariyle 1908-1922 dönemindeki resmi iktisat politikası görüş ve uygulamalarıyla uyum içinde olmasıdır. Şöyle ki, 1908-1913 döneminde siyasi iktidarı denetleyen İttihat ve Terakki 1913-1918 arasında iktidara yerleşmiştir. İttihat ve Terakki'nin "milli iktisat" anlayışı çerçevesinde Müslüman-Türk girişimciliğinin özendirilmesi, Müslüman-Türk işadamının yaratılması için gerekli koşulların hazırlanması doğrultusunda düzenlemeler yapılması, bu bağlamda sermaye birikiminin sağlanması için spekülatif kazançlara göz yumulması söz konusudur. [33]

1914 yılında patlak veren Birinci Dünya Savaşı, İttihat ve Terakki'nin milli iktisat anlayışı doğrultusunda gerekli adımları atması için uygun koşulları hazırlamıştır:

Özellikle 1914-1918 yıllarında kurulup faaliyete geçen anonim şirketlerin büyük bölümünde Müslüman-Türk eşraf ağırlığı gözlenmektedir ve yabancı sermayenin payı düşüktür. Oysa 1908-1918 döneminde kurulan anonim şirketlerde yabancı-gayrimüslim ortaklığı yaygındır ve yabancı sermaye ağırlık taşımaktadır. Ancak, yabancı sermayenin yanı sıra yerli sermayenin de büyük ölçüde yatırıma özendirilmesi söz konusudur. 1886-1908 kesitinde, yani 23 yılda 484,8 milyon kuruş yabancı sermayeli 27 sınai şirket kurulmuşken, 1909-1913 kesitini kapsayan 5 yılda 213,9 milyon kuruş sermayeli 12 şirket kurulmuştur. 1909-1913 kesitinde milli sermayeli şirket sayısında hızlı bir artış olduğu da gözlenmektedir.[34]

İttihat ve Terakki hükümeti, 9 Eylül 1914 tarihli bir iradeyle, Osmanlı toprakları üzerindeki kapitüler hakları 1 Ekim 1914 tarihinden itibaren kaldırdığını duyurduğu gibi, 15 Ekim 1914 tarihli bir geçici kanunla da Osmanlı kanun ve tüzüklerinde kapitülasyonlardan kaynaklanan bütün hükümlerin geçerliliğini yitirdiğini açıklamıştır.

Milli dış ticaret politikası çerçevesinde, korumacılık yönünden önemli bir adım atılarak, değer üzerinden (ad valorem) alınan gümrük tarifeleri terk edildi ve "miktar" veya "sıklet" üzerinden (spesifik) alınan gümrük tarifelerinin uygulanmasına başlandı. Bu düzenlemeden önce, Eylül 1914'te gümrük resminin (ithalat rüsumu) % 11'den % 15'e çıkarılması kabul edilmiş, savaş sırasında (31 Mayıs 1915) ise resmin %30'a yükseltilmesi kararlaştırılmıştır. [35]

32 Oya Silier, "1920'lerde Türkiye'de Milli Bankacılığın Genel Görünümü", *Türkiye İktisat Tarihi Semineri, 8-10 Haziran 1973* (der. O. Okyar), Ankara , Hacettepe Üniversitesi Yayınları, C. 13, 1975, s. 484.

33 Sina Akşin, *Jön Türkler ve İttihat ve Terakki* (2. baskı), Ankara, İmge Kitabevi, 1998; Korkut Boratav, *Türkiye İktisat Tarihi 1908-1985*, İstanbul, Gerçek Yayınevi, 1988; Zafer Toprak, *Türkiye'de Milli İktisat 1908-1918*, Ankara, Yurt Yayınları, 1982; Doğan Avcıoğlu, *Türkiye'nin Düzeni*, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1973.

34 V. Eldem, *Osmanlı İmparatorluğu'nun İktisadi Şartları Hakkkında Bir Tetkik*, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1970, s. 42; Akşin, *a.g.e.*, s. 344-345.

35 V. Eldem, "Cihan Harbinin ve İstiklal Savaşının Ekonomik Sorunları", *Türkiye İktisat Tarihi Semineri, 8-10 Haziran 1973* (der. O. Okyar), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, C. 13, 1975, s. 381.

- 14 Eylül 1916 tarihli geçici kanun ve onu izleyen nizamname ile bir ihracat heyeti kurulmuş, ihracat faaliyetleri düzenlenmeye çalışılmıştır.
- 1 Şubat 1917'den itibaren tarafsız ülkelerle olan kambiyo işlemlerini Kambiyo Muamelatı Merkez Komisyonu'nun yürütmesi kabul edilmiştir.
- Sanayileşmeyi özendirmek amacıyla Aralık 1913'te Teşvik-i Sanayi Kanun-ı Muvakkatı yayımlanmış, bunu 1914 yılında bir talimatname ve 1917 yılı başında da Teşvik-i Sanayi Kanun-ı Muvakkatı'nın Suret-i Tatbiki Hakkında Nizamname izlemiştir. [36]
- Sanayileşmeyi düzenleyen mevzuatın kabulünden sonra mevcut sanayinin durumunu ve boyutlarını belirlemek amacıyla Sanayi Müdüriyet-i Umumiyesi'ne istatistiksel bir çalışma yaptırılmış ve bu çalışma yayımlanmıştır *(1329, 1331 Seneleri Sanayi İstatistiki).*

Bütün bu olgular ve düzenlemeler İttihat ve Terakki'nin ulusal sanayileşmenin gerekliliği bilincine sahip olduğuna işaret etmektedir. Konumuz açısından daha da önemli olan, milli iktisat görüşünün, milli bankacılık düşüncesinin oluşmasına ve uygulamaya konulmasına uygun bir zemin oluşturmuş olmasıdır. İttihat ve Terakki, Osmanlı Bankası'nın yerini alacak ulusal sermayeli bir devlet bankasının kurulmasını ülkenin iktisadi bağımsızlığı için gerekli görüyordu. Aslında bu konudaki dilek ve özlemler ilk Meclis-i Mebusan'da dile getirilmiş, daha sonraki yıllarda ise Osmanlıcı, Türkçü ve İslamcı akımların birleştikleri tek nokta güçlü bir ekonomiye sahip olmak, Avrupa sermayesine bağımlılıktan kurtulmak ve güçlü iktisadi kurumlara ve bu arada milli bir bankaya sahip olmak özlemleri olmuştur.

İttihat ve Terakki yönetiminde kurulan bankalar, özellikle de Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası, milli ekonominin, bu bağlamda milli burjuvazinin oluşturulması yönündeki politikaların bir ürünü olarak yorumlanabilir. İtibar-ı Milli Bankası, yalnızca İttihatçıların anılan özlemlerini gerçekleştirmeye yönelik oluşu açısından değil, bir anlamda Cumhuriyet öncesi bir İş Bankası denemesi olması açısından da önemlidir. Ayrıca 1927 yılında İş Bankası'na katılarak ve kısa bir süre için de olsa sahip olduğu ayrıcalık ve kolaylıklardan bankanın yararlanmasını sağlayarak TİB'in güçlenmesine katkıda bulunması açısından da incelenmeye değer. Dolayısıyla Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası ile Anadolu'da kurulan yerel bankalar üzerinde kısaca durmak, konunun aydınlanmasına katkıda bulunacaktır.

OSMANLI İTİBAR-I MİLLÎ BANKASI

Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası, 1 Ocak 1917 tarihli İrade-i Seniye'ye dayanılarak, 11 Mart 1917'de 4 milyon Osmanlı Lirası sermaye ile İstanbul'da kuruldu. Bankaya her türlü bankacılık işleminin yanı sıra demiryolu, karayolu, geçit, kanal, liman, bataklık kurutma ve arazi sulama gibi bayındırlık işlerine girme; tarım, ticaret ve sanayiyi geliştirmeye yönelik milli şirketlerin sermayesine katılma veya başka bir biçimde destekte bulunma görevi ve yetkisi verilmişti. Aynı

şekilde bankaya, Osmanlı Bankası'nın hukukunu ihlal etmemek koşuluyla, devlete ait mali işleri yürütme, halkın para, esham, tahvil ve hisse senetlerini kasalarında saklama hakkı tanınmıştı. Ayrıca 21 Şubat 1917 tarihli bir kanunla bankaya birtakım imtiyazlar tanınmıştı. Bu ayrıcalıklar şöyle özetlenebilir: [37]

Bankanın dağıtacağı temettü ile her türlü menkul ve gayrimenkul varlıkları "gerek mevcut gerekse ilerde ihdas edilecek olan her türlü rüsum ve tekâlif ve harçtan muaf" olacaktı.

Banka ile resmi daireler arasında yapılacak muamelelere ilişkin evrak ve senet ve ilanlara damga resmi uygulanmayacaktı.

Bankanın kuruluşu için gerekli eşya, malzeme, mefruşat ve kasalar gümrük resminden muaf tutulacaktı.

Bankanın hisse senetleri bütün resmi dairelerce kefalet akçesi olarak kabul edilecekti.

Banka, Türkiye içindeki haberleşme ve nakit nakli için posta ve telgraf ücreti ödemeyecekti.

Bu arada, Anadolu'da kurulan banka sayısının özellikle 1917-1918 döneminde hızla artmış olması da dikkat çekicidir. Bu bankaların kuruluşlarında, çiftçiye üretici kredisi açmak, tarımsal ürünlerin pazarlanmasına ticari kredi ile destek vermek ve doğrudan doğruya ticarete girmek gibi saikler etkili olmuştur. Bir başka deyişle, tarım kesimindeki üreticileri ve tüccarları, piyasaya hâkim olan yabancı ve azınlık şirketlerinin sultasından kurtarmak ve ulusal ticareti geliştirmek; ulusal ve yerel kredi piyasasını denetlemek için bankalar kurulmuştur.[38]

Milli bankacılığın geliştirilmesi amacıyla, kökenleri Memleket ve Menafi Sandıkları'na uzanan Ziraat Bankası'nın yeniden düzenlenmesi yolunda da kimi çabalar ortaya konmuştur. Savaş sırasında yapılan düzenlemelerle tevdiat kabulü, tarımsal sanayiye ve tarım arazisi sahiplerine, tarım alanında faaliyette bulunan şirketlere ve tevdiat sahiplerine kredi vermek ve cari hesap açmak; tarım kesiminde faaliyette bulunan şirketlere en fazla % 20 sermaye payı ile katılmak; gerekli olduğu zaman hayvan, tohumluk, araç, gereç ve malzeme sağlamak ve bunları peşin veya taksitle çiftçilere dağıtmak; arazi satın almak; gerektiğinde araziyi imar ederek ve paylaştırarak isteyenlere taksitle vermek; ücret karşılığında para nakliyatı

36 Toprak, *a.g.e.*, 175-181.
37 TİB, 26 Haziran 1927 tarihli Tamim; Cihan Duru, Kemal Turan, Abdurrahman Öngeoğlu, *Atatürk Dönemi Maliye Politikası*, I. kitap, Ankara, 1982, s. 74.
38 Ökçün, *a.g.m.*, s. 416-417.

yapmak vb yetkiler tanınmıştır. Ziraat Bankası'nın faaliyet alanı, gerek bankacılık faaliyetleri, gerekse Ziraat Vekâleti'nin bazı görevlerine katılarak sorumluluk üstlenmesi yönünden genişletilmiştir.[39]

İttihat ve Terakki'nin, "milli iktisat" anlayışına uygun olarak "milli burjuva" yaratma doğrultusundaki politikaları uygulamaya koyduğu görülmektedir. Ulusal Kurtuluş Savaşı'ndan sonra Cumhuriyet yönetiminin de, yeni koşullarda, "milli ve bağımsız iktisat" anlayışını sürdürdüğü gözlenmektedir. Bu bağlamda, 1923-1929 dönemini nitelemek için kullandığımız "piyasa çözümünü destekleyici ılımlı devlet düzenleyiciliği" ifadesi, devletin özellikle İzmir İktisat Kongresi'nde kabul edilen ilkeler doğrultusunda "milli burjuva" ya da "girişimci" yaratmak amacıyla yaptığı düzenlemelerin yanı sıra altyapıyı oluşturmak (örneğin demiryolları) için sergilediği yatırımcı ve müdahaleci politikaları da kapsamaktadır. Toparlamak gerekirse, 1923-1929 döneminde Cumhuriyet yönetimi, Osmanlı'dan devralınan olumsuz ekonomik miras, ülkenin işgalinden kaynaklanan ağır maliyetin yanı sıra Kurtuluş Savaşı'nın kaçınılmaz olarak yol açtığı iktisadi tıkanıklıklar ve Lozan Antlaşması'nın getirdiği bazı önemli kısıtlamalar altında, piyasa ekonomisini oluşturmak doğrultusunda ılımlı devlet düzenleyiciliği ve müdahaleciliği ilkesini benimsemiş ve uygulamaya koymuştur. Cumhuriyet yönetiminin uyguladığı iktisat politikasına ve kurumsal düzenlemelere, özellikle İş Bankası'nın içinde kurulduğu bankacılık sektöründeki yapılanmalara ışık tutması açısından İzmir İktisat Kongresi bir dönemeç olarak yorumlanabilir.

İZMİR İKTİSAT KONGRESİ: 17 ŞUBAT-4 MART 1923

Kongrede "milli ve bağımsız ekonomi" konusunda Mustafa Kemal ve İktisat Vekili Mahmut Esat (Bozkurt) Bey'in görüşleri ile bankacılık sektörü ve yabancı sermayeye ilişkin öneriler ve alınan kararlar üzerinde duracağız.[40] Bunun nedeni, milli ekonominin oluşturulması sürecinde "ulusal bankacılık" sisteminin yeri, önemi ve gelişmesine ışık tutacak ipuçlarının belirlenmesi, bu bağlamda yabancı (sermayeli) bankaların konumunun aydınlatılması gerekliliğidir.

Mustafa Kemal, kongrenin açılış konuşmasında, tam bağımsızlıktan söz edebilmek için ulusal egemenlik ile iktisadi egemenliğin birlikte düşünülmesi gerektiğini şöyle açıklamaktadır:

"İstiklal-i tam için şu düstur var: Hâkimiyet-i Milliye, hakimiyet-i iktisadiye ile tarsin edilmelidir... Siyasi ve askeri muzafferiyetler ne kadar büyük olursa olsun, iktisadi zaferle tetvic edilmezse semere-i netice payidar olmaz."[41]

Mustafa Kemal konuşmasında, ülke yararına uygun ve uyumlu olmak koşuluyla yabancı sermayeye izin ve güvence verileceğini, ancak ülke ekonomisinin bağımlı hale getirilmesine asla göz yumulamayacağını da vurgulamaktadır.[42]

İktisat Vekili Mahmut Esat Bey de konuşmasında aynı temalara değinmekte, uygulanacak iktisat politikalarının ana eksenlerini ortaya koymaktadır:

"Yeni Türkiye muhtelit bir iktisat sistemi takip etmelidir. İktisadi teşebbüs kısmen devlet ve kısmen teşebbüs-i şahsi tarafından deruhte edilmelidir... Çünkü memleketimizin iktisadi vaziyeti bunu istilzam ediyor... bazı hususatta iktisadiyatımız devletleştirme usulünü takip edecek, bazı hususatta iktisadi teşebbüslerini şahsi teşebbüslere terk edecektir."[43]

Kongrenin genel havasına değindikten sonra, tüccar ve sanayici gruplarının önerdiği ve kongrede kabul gören bir "ticaret ana bankası" ile "sanayi bankası" kurulması konularına değinmemiz, bu isteklerin hangi ihtiyaçlardan kaynaklandığını saptayarak uygulamaya bir göz atmamız gereklidir.

Kongrede öncelikle Milli Türk Ticaret Birliği'nin kongre hazırlık toplantıları tutanaklarının incelenmesi, milli bir ticaret bankasına olan ihtiyacı ortaya koyması açısından ilginçtir. Birlik tarafından tartışmaya açılan metnin 4. maddesinde, "büyük sermayeli bir devlet bankası teşkil edilerek, sermayesinin bir kısmının hükümet tarafından temin ve diğer sermayenin de münhasıran Türklere aidiyeti" tartışmaya açılmıştır. Toplantıya katılan İstanbul ticaret erbabından bazıları, yeni bir banka kurulması yerine İtibar-ı Milli'nin desteklenerek ihtiyacı karşılayacak bir yapıya kavuşturulması önerisini getirmişlerse de, yapılan oylamada "büyük sermayeli büyük bir tedavül bankası teşkil edilerek sermayenin -yalnız ahali tarafından temini kabil olmadığı takdirde- bir kısmının hükümet tarafından hisse senedi satın alınmak suretiyle teşkili" ilkesi kabul edilmiştir.[44] Sonuçta, İstanbul Türk tüccarının kongreye sunduğu 12 maddelik öneri paketinin içinde

"büyük sermayeli milli bir tedavül bankası teşkil edilerek sermayesinin yalnız ahali tarafından temini kabil olmadığı takdirde bir kısmının hükümet tarafından hisse senedi satın almak suretiyle temini ve mütebaki sermayenin münhasıran Türklere aidiyeti"

ilkesi yer almıştır. Söz konusu bankanın, (a) yabancı sermayenin ülkeye zarar vermeyecek şekilde girmesini sağlamak ve yabancı sermaye ile hükümet ve milli müesseseler arasında aracı olması; (b) kambiyonun Türkiye lehin-

[39] B. Ulutan, *Bankacılığın Tekâmülü*, Ankara, 1957, s. 161-163; İ. Tekeli, S. İlkin, *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası*, Ankara, TCMB, 1997, s. 152-154; Toprak, *a.g.e.*, s. 149-150; Y. S. Atasagun, *Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası: 1888-1939*, İstanbul, Kenan Basımevi, 1939; Haydar Kazgan, *Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Türk Bankacılık Tarihi*, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği, 1997, s. 163-171; M. Recai, *Banka*, İstanbul, Arkadaş Matbaası, 1934, s. 20-28.

[40] Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Afet İnan, İzmir İktisat Kongresi, 17 Şubat-4 Mart 1923, Ankara, TTK, 1982; A. Gündüz Ökçün, Türkiye İktisat Kongresi, 1923-İzmir Haberler-Belgeler-Yorumlar, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, 1997.

[41] İnan, *a.g.e.*, s. 64; Ökçün, Türkiye İktisat Kongresi..., s. 210.

[42] İnan, *a.g.e.*, s. 65; Ökçün, *Türkiye İktisat Kongresi...*, s. 211.

[43] İnan, *a.g.e.*, s.76-77; Ökçün, *Türkiye İktisat Kongresi...*, s. 219-220.

[44] Ökçün, *a.g.e.*, s. 104-107.

de reforme edilmesi yolunda etkin bir müdahalenin sağlanmasında rol oynaması; (c) dış ülkelerde açacağı şubeler aracılığıyla Türk dış ticaretinin gelişmesinde önemli bir görev üstlenmesi beklenmektedir.

İstanbul sanayicilerinin kongrede savunacakları esaslar arasında ise

"büyük sermayeli milli bir devlet bankası teşkil edilerek sermayesinden bir kısmının defaten Hükümet tarafından temini ve diğer sermayenin de münhasıran Türklere teşmili ve bilumum Türk tüccar, esnaf ve san'atkârının lede-l-icab mezkur bankadan muavenet ve müzaharet görmeleri esbabının istikmali"[45]

önerisi yer almıştır. İstanbul Ticaret ve Sanayi Grupları'nın "milli banka(lar)" konusunda yaptıkları öneriler İktisat Vekili Mahmut Esat Bey'in kongre açılışında Mustafa Kemal Paşa'dan sonra yaptığı konuşmadan destek almıştır. Mahmut Esat Bey'in,

... asri iktisadın en mühim zirai, ticari, sınai kredi müessesatımızı bir an evvel vücuda getirmeliyiz. İktisat Vekâleti, köy bankalarını Meclis'e tevdi etmiş, 1339 (1923) bütçesine de ziraat ve sanayi bankalarını koymuştur. Teşebbüs-i şahsi ile vücuda getirilecek kredi müessesatına azami kolaylıkları göstermeye hazırız." [46]

biçimindeki değerlendirmesi, bankacılık alanında kısa sürede atılacak adımlara işaret etmektedir. Nitekim, İktisat vekilinin 28 Şubat 1923 tarihinde, kongrenin birinci ve ikinci oturumları arasında bankalar ve genel kredi sorununa ilişkin açıklaması da dikkat çekicidir. Mahmut Esat Bey, ekonomik mücadelede başarılı olabilmek için kredi kurumlarının hızla oluşturulması gerektiğini, böylece uluslararası ekonomik platforma söz konusu kurumlarla adım atılacağını, bu nedenle de yeni iktisat politikalarının ön sırasında kredi kurumlarının oluşturulması sorununun yer aldığını belirtmiştir. Vekil Bey, bu bağlamda milli iktisada destek verecek bir "devlet ana bankası"nın bir an önce kurulması gerektiğini, bu ana bankanın çevresinde tüccar ve işçilerin yer alacağı bankaların da kurulabileceğini vurgulamıştır. [47]

Sonuçta, Türkiye İktisat Kongresi'nde kabul edilen ilkeler arasında gerek tüccar, gerekse sanayi gruplarının önerileri yer almıştır. Tüccar Grubu'nun Esasları (no. 246) içinde yer alan "Bankalar" başlığı altında 5 madde sıralanmaktadır. Bunlar arasında,

"münasip bir isim altında bir ticaret ana bankası teşkili" (1. madde); "çıkarılacak hisse senedatının Türkiye tebasına ve Türk anonim ve sair şirketlere tahsisi" (3. madde); "Hükümetin dahi bankaya bir sermaye koyarak hissedarlığına iştiraki ve ancak Hükümet aldığı bu hisseleri talep vukuunda ihraç ile halka satarak yavaş yavaş alakasının kat'ı" (4. madde)" [48]

önerileri yer almaktadır. Kurulacak ana bankanın "milli" nitelik taşıyacağı vurgulanmış; devletin banka sermayesine iştiraki öngörülürken, talep olması durumunda hisse senetlerini tamamen elinden çıkararak sahip olduğu payı tasfiye etmesi öngörülmüştür.

Sanayi Grubu'nun İktisat Esasları (No. 247) kapsamında yer alan "Sanayi Bankaları" altbaşlığında,

"Erbab-ı sanayie kredi yapmak için behemahal bir sanayi bankasının tesisi" ve "Ziraat ve köy bankası hariç olmak üzere Hükümetin elyevm Türkiye'de mevcut imtiyazlı ve hususi bankalar nezdinde teşebbüsat-ı müessirede bulunmak suretiyle birkaç bankadan birer miktar sermaye tefrik ettirerek husule gelecek mühimce bir sermaye ile bir sanayi bankasının küşadının temini ile memleketteki sanayiye mahsus müteddavil sermayenin tevsii ve tezyidine çalışması" [49]

ilkeleri kabul edilmiştir.

İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararların kuşkusuz bağlayıcı bir niteliği yoktu. Ancak, Lozan Konferansı'na katılan Türk heyetinin müzakerelerden çekilmesinden sonra toplanan kongre, sembolik olmanın ötesinde bir anlama sahiptir. Kongreye katılan grupların oluşumu, ağırlıkları, beklenti ve istemleri ile kongrede kabul edilen ilkeler Cumhuriyet rejiminin kabul ettiği sistem, uygulanacak iktisat politikaları ve başta bankalar olmak üzere kurumsal yapılanmalar konularına ışık tutmakta, özellikle ilk 10 yıllık uygulama konusunda bir tür "kilometre taşı" ya da "dönemeç" rolüne sahip gözükmektedir. Nitekim bankacılık alanındaki gelişmeleri ve TİB'in kuruluş ve faaliyetlerini, 1920'li yıllardaki iktisadi-finansal koşulları dikkate alarak yorumlarken kongrenin yol göstericiliğini gözden ırak tutmamak gerekir.

CUMHURİYET'İN İLANINDA BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN DURUMU

Bir ekonomide para ve kredi politikasının varlığı ve etkinliği için bankacılık sisteminin belirli bir düzeye ulaşmış olması gereklidir. Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında bankacılık sistemi henüz bu aşamaya ulaşmış değildi; ekonominin ihtiyaç duyduğu para ve kredi miktarını ayarlama yetki ve olanaklarına sahip bir kurum, Merkez Bankası, daha kurulmamıştı. Ülke ekonomisi henüz parasallaşmamıştı. Bankacılık sektörünün ve faaliyetlerinin Cumhuriyet'in kuruluş yıllarını yansıtan fotoğrafı aşağıdaki saptamaların yapılmasına olanak tanımaktadır:

1923 yılında özel yasayla kurulmuş iki bankanın (İstanbul Emniyet Sandığı-1869 ve Ziraat Bankası-1888) yanı sıra 16 ulusal özel banka ve 13 yabancı banka faaliyettedir. Yabancı bankalar arasında

[45] Ökçün, *a.g.e.*, s. 131.
[46] Ökçün, *a.g.e.*, s. 221.
[47] Ökçün, *a.g.e.*, s. 267-268.
[48] Ökçün, *a.g.e.*, s. 339.
[49] Ökçün, *a.g.e.*, s. 356-357.

yer alan Osmanlı Bankası ve Selanik Bankası dışındakiler şube açmak yoluyla bankacılık faaliyetlerini sürdürmektedirler.[50]

İttihat ve Terakki'nin yönlendiriciliğiyle kurulan çoğu yerel nitelikte milli bankalar faaliyettedir; ancak bu yerel bankaların çoğu ticari kredi vermek amacıyla yerel tacirler tarafından kurulmuştur. Ulusal düzeyde ise, daha önce belirtildiği üzere, Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası ticari krediyi örgütleme ve tahsis etme görevini üstlenmiştir.

- Ziraat Bankası esas olarak tarımı ve tarıma dayalı sanayiyi destekleyen bir ihtisas bankasıdır. Tarıma doğrudan kredi açan bir yabancı banka ise mevcut değildir. Bunun temel nedeni tarım sektörüne yapılacak yatırımın verimsiz olarak değerlendirilmesidir. Üç yüzün üzerindeki şubesiyle en büyük ve örgütlü kurum olan Ziraat Bankası'na her ne kadar birtakım bankacılık faaliyetlerini yürütmesi konusunda yetki verilmiş olsa da, banka söz konusu faaliyetleri verimli bir şekilde yerine getirememiş, finansal rantabilitesi yüksek alanları yabancı bankalara kaptırmıştır. Cumhuriyet ilan edildiğinde Ziraat Bankası'nın güçlü bir finansal pozisyona sahip olmadığı gözlenmektedir. Menafi hisselerinin bankaya yatırılmayarak Mal Sandıkları tarafından harcanması ve banka kaynaklarının devlet tarafından kullanılmasına bağlı olarak bankanın mali kaynakları ve kredi olanakları ciddi boyutlarda daralmış bulunmaktaydı.[51]

- Devlet bankası rolüne yabancı sermayeli Osmanlı Bankası sahipti. Osmanlı maliye tarihinde önemli bir yere sahip olan, bu bağlamda Düyun-ı Umumiye İdaresi'nin bankası pozisyonunda bulunan Osmanlı Bankası çeşitli aşamalardan geçerek bir tür devlet bankasına dönüşmüş ve çok geniş yetkilerle donatılmıştır. O kadar ki, Ulutan'ın deyişiyle, "Dünya tarihinde hiçbir zaman, değil yabancı bir müesseseye, hatta milli teşekküllere dahi tanınmamış olan bu derece vasi salahiyet ve kudretle teçhiz" edilmişti.[52] Banka, emisyon tekeline sahip olduğu gibi, devlet borçlanmasında aracılık görevini üstleniyor ve hepsinden önemlisi adeta Düyun-ı Umumiye'nin bir temsilcisi olarak çalışıyordu. Lozan Konferansı'nda Osmanlı Bankası'nın geleceği özel bir yer işgal etmişti. Cumhuriyet hükümeti 1924 yılı başlarında Osmanlı Bankası'nı bir devlet bankasına dönüştürebilmek için kimi girişimlerde bulundu. Ancak ülkenin içinde bulunduğu iktisadi ve mali şartlar böyle bir girişimin yapılmasına uygun olmadığı için, sözleşmesinin süresi 0 yıl bitecek olan Osmanlı Bankası'yla yeni bir anlaşma yapıldı. Buna göre, bankanın imtiyazı 1 Mart 1935 tarihine kadar uzatılıyor, banknot çıkarma imtiyazı veriliyor, ancak bankaya çıkaracağı banknotların 1/3 oranında altın karşılığı bulunması koşulu getiriliyordu.[53]

Kısaca, Cumhuriyet'in ilanı tarihinde, ulusal bankacılık sisteminin var olmadığı bir ortamda bankalar genelde ihracat ve ithalat faaliyetine odaklanmıştı. Bu durumda dış ekonomik koşullardaki değişiklikler ülke ekonomisine doğrudan yansıyordu. Daha önce vurgulandığı üzere Anadolu'daki tüccar kesimi kredi ihtiyaçlarını karşılamak üzere küçük bankalar etrafında örgütlenmeye çalışıyordu.

Yabancı bankaların cumhuriyet rejiminin kurulduğu tarihteki bankacılık sistemi içindeki yerini belirleyebilmek ve ulusal bankalarla (devlet + özel) karşılaş-

tırmak için 1924/1925 yıllarına ait verilere kısa notlar halinde başvurmak anlamlı olabilir:

1924 yılının ikinci yarısında kurulmuş bulunan TİB ve Akhisar Tütüncüler Bankası ile birlikte ulusal banka sayısı (İstanbul Emniyet Sandığı dışında) 19'a, yabancı banka sayısı 15'e yükselmiştir.[54]

Ulusal bankalardan tek başına Ziraat Bankası'nın 320 şubesi varken, 6 bankanın 1 ila 4 şubesi bulunmaktadır. Geri kalan 12 bankanın merkez dışında şubesi yoktur.[55]

Ulusal bankalardan biri komandit ortaklık, diğerleri anonim ortaklık olarak kurulmuştur.[56]

19 ulusal bankanın toplam itibari sermayesi 38.497.000 TL; toplam ödenmiş sermayesi 21.931.380 TL; açtığı toplam kredi tutarı 25.124.555 TL; yedek akçeler toplamı 173.102 TL; kasa ve banka mevcudu 9.499.481 TL; mevduat toplamı 13.164.667 TL'dir.[57]

Ulusal bankaların itibari sermayeleri 30 bin ile 30 milyon; ödenmiş sermayeleri 30 bin ile yaklaşık 18 milyon TL arasında değişmektedir. İtibari sermayenin % 78'i, ödenmiş sermayenin % 82'si, yedek akçelerin % 63'ü, mevduat ve alacaklı hesapların % 31'i, açılan kredilerin % 73'ü ve şubelerin % 96'sı Türkiye Ziraat Bankası'na aittir.

Ziraat Bankası'nın yanı sıra İtibar-ı Milli ve kuruluşundan itibaren hızlı bir gelişme gösteren TİB dışındaki 16 yerel bankanın bilançolarına ilişkin rakamlar, bu kuruluşların ulusal düzeyde anlamlı olabilecek bir faaliyette bulunmadıklarına işaret etmektedir. TİB 26 Ağustos 1924 tarihinde kurulmuş olmasına karşın, yıl sonu bilançosunda yer alan toplam mevduat + alacaklı hesaplar tutarı 2.469.237 TL'ye ulaşırken, bu tutar 16 yerel banka için toplam 699.755 TL'dir. Dört aylık faaliyet sonucunda TİB'in toplam 953.897 TL kredi açtığı gözlenirken, 16 yerel bankanın açtığı toplam kredi tutarı 1.755.905 TL'dir.[58]

Cumhuriyet'in ilanında bankacılık sektörünün fotoğrafı çekilecek olursa, Türkiye'de ulusal bankacılık "sistemi"nin Türkiye Ziraat Bankası'na dayandığı, ancak bu bankanın da verimli bankacılık faaliyetine girişmediği saptanabilir. Aslında ulusal bankacılık sisteminin henüz oluşmadığı yargısı yerinde olacaktır. Burada kaydedilmesi yararlı bir nokta da ulusal bankalarda yaklaşık 13.165.000 TL tutarında mevduat olmasına rağmen, ödenmiş sermaye + yedek akçe tutarının biraz üzerinde kredi açılmış olmasıdır. Ulusal bankalar özellikle sanayi sektörüne kredi açmaktan kaçınmıştır. Ulusal bankalarla yabancı bankaların

50 Ö. Akgüç, *Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanında Gelişmeler, Ankara, TBB Yayını, 1975, s. 11,14,19; Silier,* a.g.m., s. 526-531; Mete Tunçay, *Türkiye Cumhuriyeti'nde Tek-Parti Yönetiminin Kurulması (1923-1931),* Ankara, Yurt Yayınları, 1981, s. 196-198; Ökçün, *a.g.m.,* 409-484; Çağlar Keyder, *Dünya Ekonomisinin İçinde Türkiye: 1923-1929* (2. baskı), İstanbul, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 1993, s. 140; G. Çelebican, "Atatürk Döneminde Para-Kredi Siyaseti ve Kurumlaşma Hareketi", *Atatürk Dönemi Ekonomi Politikası ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi,* Ankara, SBF Yayını, 1982, s. 24-29.

51 Ulutan, *a.g.e.,* s. 163; Tekeli-İlki *a.g.e.,* s. 180-181.

52 Ulutan, *a.g.e.,* s. 146.

53 Tekeli-İlki *a.g.e.,* 247-250.

54 Akgüç, *a.g.e.,* s. 64-65; Tunçay, *a.g.e.,* s. 200.

55 Turgut Bayar, *La Türkiye İş Bankası et L'Economie de la Turquie,* Montreux, Imprimerie CH. Corbaz S.A., 1939, s. 40; Çelebican, *a.g.m.,* s. 24; A. Yüzgün, *Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (1923-1981),* İstanbul, Der Yayınları, 1982, s. 17-87.

56 Bayar, *a.g.e.,* s. 40; Çelebican, *a.g.m.,* s. 24; Yüzgün, *a.g.e.,* s. 17-87.

57 Bayar, *a.g.e.,* s. 40; Çelebican, *a.g.m.,* s. 24; Yüzgün, *a.g.e.,* s. 17-87.

58 Bayar, *a.g.e.,* s. 40.

kısıtlı verilere dayanılarak yapılan karşılaştırması, yabancı bankaların hâkimiyetini açıkça ortaya koymaktadır. Merkezleri İstanbul'da bulunan Osmanlı Bankası ve Selanik Bankası'nın ödenmiş sermaye toplamları, tüm ulusal bankaların toplam ödenmiş sermayelerinden daha fazladır; ödenmiş sermayede % 60, yedek akçelerde % 2446 oranlarında farklılık gözlenmektedir. Söz konusu iki yabancı bankada toplanan mevduat ve açılan kredi, ulusal bankalardakinden sırasıyla % 666 ve % 358 daha fazladır.[59] Bir başka hesaplamaya göre, 1924 yılında yabancı bankaların toplam mevduattaki payı % 78, özel Türk bankalarının % 12, devlet bankalarının ise 10'dur. Yabancı bankaların toplam kredilerdeki payı % 53 iken, özel Türk bankalarının payı % 5, devlet bankalarınınki % 42'dir. Devlet bankalarının payının yüksek olması, Cumhuriyet yönetiminin iflasın eşiğinde devraldığı Ziraat Bankası'nın açmış olduğu kredilerden kaynaklanmaktadır.[60]

1924-1929 DÖNEMİNDE BANKACILIĞIN GELİŞİMİ

Türkiye İş Bankası'nın dünyaya geldiği ekonomik ve finansal ortamın başat özelliklerini kısaca gördükten sonra şimdi de Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında bankacılık alanındaki gelişmeleri izleyelim. Zira bu gelişmenin en önemli dinamiklerinden birisi İş Bankası olacaktır.

Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında bankacılık alanındaki en önemli gelişmeler 1924-1926 kesitinde kaydedilmiştir. Bunlardan ilki 26 Ağustos 1924 tarihinde TİB'in, 1925 yılında Sanayi ve Maadin Bankası'nın ve 1926 yılında da Emlak ve Eytam Bankası'nın kurulmasıdır. İkinci önemli gelişme, daha önce kısaca değinilen Osmanlı Bankası'yla ilgili düzenlemelerdir. Bu düzenlemelerin önemli yanı söz konusu bankanın imtiyaz süresinin uzatılmasına rağmen, imtiyazlarına ciddi kısıtlamalar getirilmesi ve Merkez Bankası'nın kurulmasına giden yolun açık tutulmaya çalışılmasıdır. Nitekim, 1926 yılı ortalarından Merkez Bankası'nın kurulduğu 1930 yılına kadar siyasal iktidar çevrelerinde bu konuda bir hayli fikir jimnastiği yapılmıştır. Bir yandan yabancı uzmanlardan görüş alınmış (Müller ve Schact Raporları, Kont Volpi'nin önerileri) bir yandan da bizzat hükümet hazırlıklar yapmış ve yerli uzmanların görüşlerini almıştır. Bu arada Türkiye İş Bankası'nın da bir Merkez Bankası kurulması, daha doğru bir ifade ile TİB'in Merkez Bankası'na dönüştürülmesi yolunda ciddi çabaları olmuştur. TİB, bir ticaret bankasının devlet bankasına dönüştürüldüğü Hollanda'dan, Hollanda Bankası İdare Meclisi başkanını bir rapor hazırlamak üzere Türkiye'ye davet etmiştir. TİB Genel Müdürü Celal Bey Vissering Raporu'nu Başvekil İsmet Paşa'ya sunarken kendi görüşlerini de bir rapor halinde eklemeyi ihmal etmemiştir.[61] Üçüncü gelişme ise 19 Mart 1924 tarihinde TBMM'de kabul edilen Bütçe Kanunu ile Ziraat Bankası reorganizasyonudur.

1924-1929 döneminde 27 ulusal banka kurulmuştur. Bunlardan 5'inin 1924-1925, 22'sinin 1926-1929 kesitinde kurulduğu görülmektedir. Özellikle 1928

yılı, yeni kurulan 8 yerel banka ile dikkati çekmektedir. Saptayabildiğimiz kadarıyla, 1929 yılı sonunda 43 ulusal banka faaliyettedir. 1925 yılında yabancı bankaların şube açması sonucunda yabancı sermayeli banka sayısı 18'e yükselmiş, 1929 kriziyle birlikte 3 bankanın şubelerini kapatmaları sonucunda bu sayı 15'e inmiştir. Böylelikle 1929 yılı sonunda ulusal ve yabancı bankaların toplam sayısı 58 olmuştur.[62]

1920'li yıllardaki bankacılık faaliyetleri ve bankaların kurumsal yapıları aşağıdaki saptamaların yapılabilmesini olanaklı kılmaktadır:

Bir kere, İzmir İktisat Kongresi'ne katılan ticaret ve sanayi gruplarının isteklerinin yerine getirildiği görülmektedir. Ticaret grubunun bir "ticaret ana bankası" kurulması talebi Türkiye İş Bankası kurularak yerine getirilmiştir. Her ne kadar banka özel bir ticaret bankası statüsüne sahip olsa da, gerek Mustafa Kemal Paşa'nın inisiyatifi ile kurulmuş olması, gerekse kurucularının ve özellikle yönetim kurulu üyelerinin siyasi iktidara yakın olmasının yanı sıra bankaya verilen görevler, TİB'in yarı kamusal bir görünüme sahip olmasına yol açmıştır.
İleride ayrıntılı olarak göreceğimiz gibi, banka idare meclisinde görev yapan politikacı ve milletvekillerinin yanı sıra, yabancı sermaye ile ortaklık kuran Türk anonim şirketlerinde kurucu, hissedar ya da yönetim kurulu üyesi olarak bulunan çok sayıda CHP'liye rastlanmaktadır.[63] Nitekim banka kurucularının siyasi kimliklerinin yanı sıra bankaya verilen görevler ve yönetiminin hükümetle olan ilişkilerindeki uyumluluk, bankanın konumu ve hukuki statüsü konusunda yabancı uzmanların da müteredit davranmasına yol açmıştır. 1930'lu yılların başında Türkiye'nin genel ekonomik durumuna ilişkin bir rapor hazırlayan ABD'li uzmanlar ulusal bankaları üç ölçüte göre sınıflandırmışlardır.[64] İlk grupta sermayesi halka ve devlete ait olan bankalar, ikinci grupta sermayenin tümüne devletin sahip olduğu bankalar, üçüncü grupta ise sermayesinin tümüne özel sektörün sahip olduğu bankalar yer almıştır. Raporda, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB) dışında yalnızca TİB'de sermayenin hem halka hem de devlete ait olduğu belirtilerek, banka birin-

59 Çelebican, *a.g.m.*, s. 25.
60 Y.S. Tezel, *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950)*, Ankara, Yurt Yayınları, 1982, s. 113-114.
61 Selim İlki , "Türkiye'de Merkez Bankası Fikrinin Gelişimi", *Türkiye İktisat Tarihi Semineri, 8-10 Haziran 1973* (der. O. Okyar), Ankara , Hacettepe Üniversitesi Yayınları, C. 13, 1975, s. 537-582; Tekeli-İlki *a.g.e.*, s. 253-311.
62 S. Emin Özbek, *Tasarruf: Ekonomi İlmindeki Yeri, Türkiye'de Tasarruf Hareketleri*, Ankara, 1937, s. 123; Akgüç, *a.g.e.*, s. 19-22; Çelebican, *a.g.m.*, s. 149-151; Silier, *a.g.m.*, s. 526-531; Ökçün, *a.g.m.*, s. 409-484; İ. Feyzibeyoğlu, "Atatürk ve Bankacılık", *Maliye Dergisi*, Ekim 1981, s. 327-329; Tekeli-İlkin, *a.g.e.*, s. 328-329; Yüzgün, *a.g.e.*, s. 21-22; Serdar Şahinkaya, "Sanayileşme Süreçleri ve Kalkınma ve Yatırım Bankaları: Teorik Bir Çerçeve ve Türkiye Örneği", (yayımlanmamış doktora tezi) Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 1998, s. 161-163.
63 Hikmet Bila, *CHP Tarihi, 1919-1979*, Ankara, DMS Doruk Matbaacılık Sanayii, 1979, s. 94-95.
64 W. D. Hines ve diğerleri, *Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Umumi Bir Tetkiki*, 3. kitap, Ankara, 1934.

ci gruba sokulmuştur. Ödenmiş sermaye dikkate alınarak yapılan sınıflandırmada ise TİB üçüncü grupta, yani sermayesinin tümü özel sektöre ait olan grupta ele alınmıştır. Amerikalı uzmanlar TİB'i en gelişmiş ticari banka olarak değerlendirdikten sonra bankaya "yarı resmi" sıfatını uygun bulmuşlardır.[65] Bu değerlendirmeden yaklaşık 15 yıl sonra benzer bir çalışma yapıp "Turkey: An Economic Appraisal" adlı bir rapor yazan ünlü ABD'li iktisatçı Max W. Thornburg ve yardımcıları da TİB'i "görünüşte özel ama aslında bir devlet kurumu" olarak niteleyecek,[66] İş Bankası'nın, "Kurtuluş Savaşı'ndan hemen sonra, devletin endüstriyi finanse etmesi için özel sermaye ile kurulduğunu" belirteceklerdir.[67] Amerikalı uzmanların "yarı resmi" ya da "görünüşte özel ama aslında bir devlet kurumu" olarak nitelendirdikleri TİB'de, sermaye içinde devlet azınlık payına sahipti ve yıllar itibariyle bu pay giderek azalmıştır. Söz konusu pay 1927'de % 15,47; 1933'te % 12,38; 1938'de % 11,6 olmuştur.[68]

Bankanın 10 fasıl ve 76 maddeden oluşan "*Nizamname-i Esasi*"sinin 2. maddesinde, bankanın amaçları arasında (i) tüm banka işlemlerini yapmak, (ii) tarımsal ve sınai faaliyetler ile madencilik ve bayındırlık faaliyetlerinde bulunmak, (iii) çeşitli eşyanın, araç ve gereçlerin üretimi veya temini için şirketler kurmak, bu alanlarda faaliyette bulunan şirketlere katılmak, (iv) çeşitli sınai ve ticari faaliyetleri gerek kendi ad ve hesabına, gerekse yerli ve yabancı kuruluşlarla ortaklaşa veya bu kuruluşlar ad ve hesabına üstlenmek ve uygulamak gibi görevler yer almaktadır. İkinci maddede ayrıca, belirtilen faaliyet alanlarının kısıtlayıcı olmadığı da hükme bağlanmıştır.[69] Ana sözleşmenin 2. maddesi, bir bölümü kuruluştan hemen sonra yapılan eklemelerle genişletilmiş; sigortacılık, taşımacılık, ihracat, turizm ve enerji üretimi ile dağıtımı da faaliyet alanı içine alınmıştır. Her ne kadar ana sözleşme hükümlerine göre belirlenen alanlarda faaliyette bulunma zorunluluğu bulunmasa da, bankaya geniş bir girişimcilik ve faaliyet alanı açılmıştır.

- İzmir İktisat Kongresi'nde sanayi grubunun sektöre kredi açmak için "devlet öncülüğünde bir sanayi bankası kurulması" biçiminde somutlaştırdığı talep, 663 sayılı Kanun'la 19 Nisan 1925'te kurulan Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası ile karşılanmıştır. Bankanın kuruluş kanunu gerekçesinde, "Memleketimizde sanayinin inkişaf ve terakkisi için tevessül edilecek tedavinin en mühimmi, mütemerkiz sermayeler vücuda getirmek ve halkı teşebbüsat-ı iktisadiyye hazırlamak meselesi" [70] olarak değerlendirilmektedir. Sanayi ve Maadin Bankası, devletin özel sanayiye destek vermesi anlayışına dayanılarak kurulmuştur. Banka, Ticaret Vekâleti'nin 1924'e kadar kurduğu veya iştirak ettiği şirketleri, yani Osmanlı'dan miras kalan devlet teşebbüslerini özel şirketlere devredinceye kadar işletmenin yanı sıra Türk sanayicileri ile madencilerine kredi açmayı amaç edinmiştir. Banka kendine ait sınai teşebbüs kuramayacak, fakat özel teşebbüsle iştirake gidebilecektir.[71] Sanayi ve Maadin Bankası modelinde ana eksen özel sektörün finansal olarak desteklenmesi ilkesidir.

Emlak ve Eytam Bankası 844 sayılı ve 22 Mayıs 1926 tarihli kanun uyarınca kurulmuştur. Bankanın temel faaliyeti, "belediyeler hududu içinde bina ve arsaların ve onların yerine yapılacak binaların ipotekleri karşılığında istikrazat" yapmaktır. Ziraat Bankası ile İstanbul Emniyet Sandığı'nın açtıkları çok kısıtlı gayrimenkul kredisi bir yana bırakılırsa, % 20 ile % 30 arasında faizle borç veren tefecilerin piyasaya hâkim olması ve ipotekli gayrimenkullerin haraç mezat satılması, bankanın kurulmasına ve örgütlenmemiş piyasaya devletin el atmasına yol açmıştır. Banka, Türkiye'deki ilk önemli ipotek bankası olmasına karşın 1929 krizinin ağırlaşan koşulları ve emlak piyasası üzerindeki yıkıcı etkileri nedeniyle işlevini gerçekleştirememiştir.[72]

Sonuç olarak, 1924-1926 kesitinde bankacılık sisteminin ayırt edici özelliği devletin tarım, ticaret, sanayi ve inşaat sektörlerinde birer büyük banka oluşturmuş olmasıdır. Ticaret alanında kurulan TİB, gerek ana sözleşmesiyle yüklendiği işlevler, gerekse faaliyet alanları ve konuları açısından, ileride ayrıntılı olarak göreceğimiz gibi, hem "yarı resmi" bir görünüm kazanmış, hem de sanayi ve yatırım bankası gibi bir rol üstlenmiştir.

1926-1929 döneminde özellikle yerel banka sayısının hızla arttığı gözlenmektedir. 1924-1925 yıllarında 4 yerel banka kurulmuşken, 1926-1929 yıllarında aynı nitelikte 20 banka kurulmuştur.[73] 1929 yılındaki büyük kriz patlamadan önce, Türkiye ekonomisinde 1926 yılından itibaren başlayan tıkanıklıklar veya darboğazların yerel banka sayısındaki artışta itici bir etken olduğu söylenebilir. Şöyle ki, kredi talebinin mevcut bankalar ile karşılanmasında güçlüklerin belirmesi yeni bankaların kurulmasında önemli bir role sahip olmuştur. "Bu bankaların bünyesinde büyük toprak sahipleriyle mahalli tacirler bir araya geliyor ve gerek ihracata yönelik tarım gerek de dış ticaretin mahalli uzantıları gibi ticaret faaliyetlerinin kredi ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliyorlardı."[74] 1926-1929 zaman kesitinde kurulan yerel bankaların % 60'ının sermayesinin 100.000 TL'den az olması (1925'e kadar bu tutardan daha az sermaye ile kurulan banka yoktur), ekonomide tıkanıklıkların arttığı dönemde "tarımsal üretimin azalmasının ve genel para darlığının etkilerinin küçük sermayeli bankaların bile fonksiyonel duruma gelmesine"[75] yol açmış görünmektedir.

65 Hines ve diğerleri, *a.g.e.*, 3. kitap, s. 10, 11, 41.
66 Max Weston Thornburg, Graham Spry, George Soule, *Turkey: An Economic Appraisal*, New York, The Twentieth Century Fund, 1949, s. 162.
67 *a.g.e.*, s. 153.
68 Bayar, *a.g.e.*, s. 64.
69 Nizamname-i Esasi, Ankara, Hâkimiyet-i Milliye Matbaası, 1340 (1924), s. 3.
70 Şahinkaya, *a.g.e.*, s. 87.
71 *a.g.e.*, s. 87.
72 Bu konuda yapılmış en ayrıntılı ve yeni çalışma için bkz. Murat Güvenç, Oğuz Işık, *Emlak Bankası 1926-1998*, İstanbul, Emlak Bankası, 1999.
73 Silier, *a.g.m.*, s. 506; Ökçün, *a.g.m.*, s. 409-458; Tekeli ve İlkin, *a.g.e.*, s. 186-187; Akgüç, *a.g.e.*, s. 22-27, 66-67.
74 Keyder, *a.g.e.*, s. 142-143.
75 Silier, *a.g.m.*, s. 506.

1923(24)-1929 kesitinde kurulan ve daha önce kurulmuş olmakla birlikte faaliyetini sürdüren ulusal bankaları başlıca iki grupta toplamak olanaklıdır:

-Devlet tarafından veya siyasal iktidar çevresinin girişimiyle kurulan bankalar.

-Tüccar ve/veya toprak sahiplerinin kurduğu ve hissedar olduğu yerel bankalar.

İlk grupta yer alan bankalar kendi aralarında dört altgruba ayrılabilir:

a. Ticari kredi veren bankalar: Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası (1917), Milli İktisat Bankası (1918), Türkiye İş Bankası (1924)

b. Sınai kredi veren banka: Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası (1925)

c. Emlak kredisi veren banka: Emlak ve Eytam Bankası (1926)

d. Tarımsal kredi veren banka: Türkiye Ziraat Bankası (1888).

Ancak, daha önce değinildiği üzere, 1924 Bütçe Kanunu ile Ziraat Bankası yalnızca tarım kredisi veren bir devlet bankası olmaktan çıkarılıp anonim şirkete dönüştürülmüştür. Bankanın asıl amacı çiftçilere kredi açmak olmakla birlikte, tüm bankacılık işlemlerini yapabilecek bir yapıya da kavuşturulmuştur. Banka yine de bir devlet bankası olmayı sürdürmüştür.

İkinci grupta yer alan bankalar kendi aralarında üç altgrupta toplanabilir:

a. Ağırlıklı olarak tarım kredisi veren bankalar: Milli Aydın Bankası (1914), Manisa Bağcılar Bankası (1917), Akşehir Tütüncüler Bankası (1916) bunların en önemlileridir. Bu üç bankada tarımsal kredi ticari krediye göre daha ağırlıklıdır. Eskişehir Çiftçi Bankası (1919) ve Ürgüp Zürra ve Ticaret Bankası (1928) da bu grupta yer alabilir.

b. Ticari kredi veren bankalar: Konya İktisadı Milli Bankası (1911), Konya Türk Ticaret Bankası (1920), Konya Ahali Bankası (1924), Adapazarı İslam Ticaret Bankası (1913/1917), Karaman Milli Bankası 1925, Akşehir Bankası (1916), Eskişehir Bankası (1927), Nevşehir Bankası (1927), Denizli İktisat Bankası (1927), Adapazarı Emniyet Bankası (1919/1927), Afyonkarahisar Terakki-i Servet Bankası (1914/1926), Kocaeli Halk İktisat Bankası (1927), Akseki Ticaret Bankası (1927), Ermenek Ahali Bankası (1928), Şarkikaraağaç Bankası (1927), El'aziz İktisat Bankası (1928), Lüleburgaz Birlik Ticaret Bankası (1928) ve Mersin Ticaret Bankası (1929).

c. Esnafa ve belirli meslek gruplarına kredi açan bankalar: İstanbul Esnaf Bankası (1925) ve İzmir Esnaf ve Ahali Bankası (1928). Bu iki banka giderek ticari kredi vermeye de başlamıştır. Türkiye İmar Bankası (1928) ise yol inşaatı, sulama tesislerinin kurulması, resmi bina inşaatı yapan inşaat şirketlerine ve kendi hissedarı olan müteahhit ve mühendislere kredi açmıştır.[76]

Yukarıdaki saptamalar, 1929 yılı itibariyle, Türkiye Ziraat Bankası, Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası ile Emlak ve Eytam Bankası'nın ihtisas bankaları, Türkiye İş Bankası'nın ana ticaret bankası olarak ulusal bankacılık sistemimizde yer aldığını göstermektedir. İhtisas bankaları uzun vadeli krediler açmaktayken, ulusal özel bankaların hemen hemen hepsi kısa vadeli kredi açan ticaret

bankaları konumuna sahiptir. 1920'li yıllarda ticaret ve bankacılık sektörlerinin ekonomideki canlı, sürükleyici ve kârlı sektörler olması da salt yabancı bankaların değil, yerli ulusal özel bankaların da ticaretin finansmanına kendi çaplarında yönelmelerini anlamlı kılmaktadır. Burada ilginç olan iki noktaya değinmek gerekiyor. Birinci saptamamız, banka kredilerinin dış ticaret ağırlıklı olmak üzere genelde ticarete yönelmesinin, ekonomide ticaret sektörünün giderek ağırlık kazanmasına katkıda bulunmasıdır. Böylece, ticari kredilerde kâr oranının yüksek olması ve dış ticarete konu olan emtianın bankalar açısından somut teminat oluşturması, bir bütün olarak ticaret sektörünün ağırlığının hızla artmasına yol açmıştır. İkinci saptamamız da birincisiyle bağlantılıdır. 1920'li yıllarda Cumhuriyet yönetimi para politikası uygulayacak olanaklara sahip değildi. Bunun en önemli nedeni Merkez Bankası'nın kurulmuş olmasına rağmen henüz faaliyete geçmemiş olması ve dolayısıyla kâğıt para emisyonu sağlayacak bir organın mevcut olmamasıydı. Dolaşımdaki kâğıt para Osmanlı Bankası'nın piyasaya sürdüğü banknotlardan oluşmaktaydı. Önemli bir başka olgu da Cumhuriyet yönetiminin Osmanlı'dan devraldığı kâğıt para hacmini sabit tutmasıdır. Şöyle ki, Cumhuriyet hükümeti, Osmanlı yönetiminden banknot olarak kabul edilen 158.748.563 lira evrak-ı nakdiye devralmıştır. 5 Aralık 1927'de ise Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk evrak-ı nakdiyesi tedavüle çıkarılmıştır. 1929 yılına gelindiğinde piyasaya sürülmüş olan 158,7 milyon lira kâğıt paranın yanı sıra 8,5 milyon liralık ufak para tedavüldeydi. Bu rakama Osmanlı Bankası'nın 891.475 lira tutarındaki banknotunu da eklemek gerekmektedir.[77]

Ekonominin giderek kapitalist ilişkiler içine girmesine ve parasallaşmasına karşın nakit para miktarının sabit tutulması banka parasının önemini artırmıştır. Banka parası veya kaydi para, dolaşımdaki kâğıt veya madeni para ile, Merkez Bankası'nın henüz kurulmadığı bir tarihte, bankalardaki vadesiz mevduat toplamından oluşmaktadır. 1920'li yıllarda banknot arzının sabit tutulduğu dikkate alınırsa, ekonomideki likidite ihtiyacının banka parası yaratılarak giderilmeye çalışıldığı gözlenmektedir. Kaydi paranın yaratılabilmesi için, vadesiz mevduatın ya-

76 Ökçün, *a.g.m.*, s. 472-473.
77 Tekeli ve İlkin, *a.g.e.*, s. 212-218.

nı sıra ödemelerin çekle yapılması ve bu çeklerin (senetlerin) takas edilebileceği bir sistemin oluşturulması gereklidir. Nitekim daha 1922 yılında İstanbul Takas Odası kurulmuş ve takas edilen senetlerin kaydı tutulmaya başlanmıştır. Kısıtlı verileri ihtiyatla yorumlamak koşuluyla, 1929 yılında toplam para arzının üçte biri kâğıt ve madeni paralardan oluşurken, üçte ikisinin kaydi paradan oluştuğu, yani banka sistemi tarafından denetlendiği gözlenmektedir. Takas edilen senetlerin değerindeki artış da 1924-1929 zaman kesitinde % 79'a ulaşmaktadır. Aynı zaman kesitinde toplam üretimin % 72, toplam para arzının yaklaşık % 63 artması, kâğıt para emisyonunun sabit kaldığı bir dönemde, kaydi paranın önemini ortaya koyduğu gibi, paranın dolanım hızının da artışını akla getirmektedir.[78]

Bankaların banka parası yaratması ve kredi politikaları, kendi oluşturdukları bir "para politikası"nı serbestçe uygulamalarını olanaklı kıldığı gibi, kredi verdikleri sektörün (ticaret) sivrilmesini hızlandırdıkları ölçüde, ekonominin yapısını belirlemelerini de sağlamıştır. Nitekim ticaret sektörünün desteklendiği bir ortamda, yukarıda belirtilen ihtisas bankaları ile Türkiye İş Bankası'nın çevresinde çok sayıda küçük yerel (ticaret) bankaların oluşturduğu ikinci bir halka bulunmaktadır. Bu yerel bankalar arasındaki düzenlenmemiş rekabetin faiz oranlarının yükselmesine neden olan etkileri banka bilançoları değerlendirilirken ele alınacaktır.

Milli bankaların gelişmesi yabancı bankaların etkisini göreli azaltmış olmakla birlikte, milli bankaların ekonomideki varlığı sınırlı kaldığı için, yabancı bankaların ekonomi içindeki önemi devam etmektedir. Nitekim başta Osmanlı Bankası ile Selanik Bankası olmak üzere yabancı bankalar mali aracılıkta söz sahibidir ve bu bankalar daha çok iç ve dış ticaretin finansmanına yönelmişlerdir.[79] İncelenen dönemde bankacılık sistemi ile para ve kredi politikalarını düzenleyecek bir merkez bankasının henüz kurulmamış olduğuna daha önce değinilmişti. Mali sektörün bu bağlamda bankacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi 1926 Ekim'inde yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu temelinde gerçekleşmiştir. Bu rastgele gelişme döneminde TİB'in kurulmasına dolaylı-dolaysız destek vermenin dışında devletin yerli özel bankacılığın gelişmesine önemli bir katkısı olmadığının altı çizilmiştir.

1929 DÜNYA KRİZİ: İÇ VE DIŞ KOŞULLARIN EKLEMLENMESİ

1920'li yılların sonlarında ortaya çıkan ekonomik bilanço ve 1929 krizinin yol açtığı olumsuz ekonomik gelişmeler, Cumhuriyet yönetiminin iktisat politikalarında izleyen yıllarda gerçekleştirilecek önemli dönüşümlerin ve bankacılık sektöründeki kurumsal yapılanmaların habercisidir. Uluslararası büyük krizin patlak verdiği 1929 yılı, Türk ekonomisi açısından önemli bir tarihtir; çünkü

daha önce vurgulandığı üzere Lozan Antlaşması'nda Cumhuriyet yönetimine gümrükler konusunda konulan bağlayıcı hükümlerin 24 Ağustos 1929'da son bulması söz konusudur. Böylece dış ticarette selektif korumacı önlemlerin yürürlüğe koyulabilmesi için uygun zemin oluşturulabilecektir. Ayrıca gümrük resimlerinin yükseltilmesi sayesinde bütçe gelirlerinin artırılacağı hesaplanmaktadır. İkinci önemli nokta, Osmanlı dış borçlarının Türkiye Cumhuriyeti'ne düşen payının 1929 yılından itibaren ödenmeye başlanmasıdır. Dövizle yapılacak ödemelerin devlet bütçesi, dış ödemeler dengesi ve TL üzerinde yaratacağı olası baskının giderilmesi, en azından hafifletilmesi için kambiyo rejiminde denetimin getirilmesi, alacaklı taraflarla uzlaşma zemini bulunarak borç ödemelerinin ertelenmesi ve ödeme koşullarının daha uygun hale getirilmesi çabası önemli bir gündem maddesidir. Bu saptamalar 1929 krizinin soyutlanması durumunda bile gümrük tarifelerindeki değişiklikler ve dış borç ödemesinin başlaması nedeniyle dış ticaret ve dış ödemeler, bütçe gelirleri, ulusal paranın değeri, hatta yabancı sermaye girişi açısından değişiklikler veya dönüşümlerin, başvurulan tarihten itibaren olabileceğini işaret etmektedir. 1929 sonrası iktisat politikasındaki değişiklikleri gözler önüne serebilmek için tabloya 1920'li yılların sonlarında ortaya çıkan ekonomik bilançoyu ve 1929 krizinin etkilerini dahil etmemiz gerekmektedir.

Öncelikle sanayileşme üzerinde duralım. Cumhuriyet rejiminin kuruluşundan 1929'a kadar uygulanan iktisat politikalarının ulusal sanayinin gelişmesine ciddi bir katkıda bulunmamış olduğu saptanmaktadır. 28 Mayıs 1927 tarihinde yürürlüğe koyulan ve 15 yıl yürürlükte kalacak olan 1055 sayılı yeni Teşvik-i Sanayi Kanunu, 1913 tarihli kanuna göre daha geniş kapsamlıdır. Kanun, eski kanunun özel girişimcilere tanıdığı ayrıcalıkları genişletmiş ve yerli imalat sanayii ve maden işletmeciliğinde koruyucu önlemler getirmiş; bu bağlamda ekonomideki rantların özel kesime aktarılmasını öngörmüştür. Yeni yasaya göre: (a) Belediye sınırları içindeki Hazine arsa ve binaları, bedelleri 10 yılda ödenmek üzere; belediye sınırları dışında ise 10 hektara kadar Hazine arazisi (şeker fabrikalarına 50 hektara kadar) bedava olarak, Bakanlar Kurulu

78 Tekeli ve İlkin, *a.g.e.*, Tablo: 16; Keyder, *a.g.e.*, Tablo: 5.1, 5.2, 5.3; Tezel, *a.g.e.*, Tablo: 3.8; T. Bulutay, Y.S. Tezel, N. Yıldırım, *Türkiye Milli Geliri 1923-1948*, Ankara, SBF Yayını, 1974, Tablo: 8.2A.

79 Bilsay Kuruç, *Belgelerle Türkiye İktisat Politikası* (1. Cilt), Ankara, SBF Yayını, 1988, s. XLVI.

kararı ile özel şirketlere verilebilecektir. (b) Özel şirketlerin özel telefon ve telgraf hatları yapmalarına resim alınmaksızın izin verilecek, elektrik enerjisi taşıyan hatlar da dahil olmak üzere gerekli direkleri devlet bedava dikecektir. (c) Sanayi kuruluşları çeşitli vergi ve resimlerden muaf tutulacaktır. Tesisleri için kullanacakları her türlü yapı malzemesi; makine, alet, yedek ve yenileme parçaları; taşıma, yükleme, boşaltma ve itici güç üretim ve aktarma işlerinde kullanılan malzeme ile taşıt ve güç araçları ve hammadde ithalatından alınan gümrük vergisi ve resimler söz konusudur. Ayrıca sanayi kuruluşlarına bina, arazi, kazanç ve maktu zam vergilerinden, belediyelere ait inşaat, buhar kazanları, motor ve imbik ruhsat resimlerinden, hisse senetleri ve tahvillere uygulanan damga resminden muaf olma hakkı da tanınmaktadır. (d) Devlet demir ve deniz yolları, sanayi kuruluşlarına ait araç gereç ve inşaat malzemesinin taşınmasında % 30 indirimli tarife uygulayacak, hammadde ile mamullerin taşınmasında ise Bakanlar Kurulu kararı ile özel indirimli tarifeler uygulanabilecektir. (e) Ticaret Vekâleti'nin teklifi ve hükümetin kararı ile, kanundan yararlanan şirketlere bir yıllık imalat değerlerinin % 10'u kadar prim ödenebilecektir. (f) Tuz, alkol ve patlayıcı madde tekelleri kanundan yararlanan şirketlere özel indirimli tarifeler uygulayabilecektir. (g) Kamu kesimi (il özel idareleri, belediyeler ve bağlı kuruluşlar dahil) ile imtiyazlı şirketler ve Teşvik-i Sanayi Kanunu'ndan yararlanacak sanayi şirketleri yurtiçinde üretilen ve piyasaya sunulan ürünleri, ithal edilen ürünlere göre % 10 daha pahalı olsalar da kullanmak zorunda tutulmaktadır. Daha önce de, 9.12.1925 tarihinde kabul edilen 688 sayılı Kanun ile kamuda istihdam edilen personelin yerli malı (giysi, ayakkabı, kumaş vb) kullanımı zorunlu kılınmıştır. (h) Kanun özel kesime, belirli koşullarda, 25 yıla kadar sürelerle "bölgesel tekel" hakkı tanıyarak sanayinin gelişmesini özendirmeyi hedeflemiştir.[80] Ancak, sanayileşmede önemli adımlar atılamamıştır. Nitekim yeni kanunun yürürlüğe girdiği 1927 yılına ilişkin sanayi sayımı ekonomide küçük çaplı tarımsal madde işleyen işletmelerim hâkim olduğunu işaret etmektedir. 1927 yılında Türkiye'deki 65.245 işletmenin % 43,59'u tarım, evcil hayvanlar, balık ve av ürünleri sanayiinde toplanmıştır. İkinci ana grup % 22,61 ile maden sanayii, maden işleme ve makine onarımı ve imalatını kapsamaktadır. Sayım kapsamında yer alan işletmelerin % 35,74'ü tek kişilik, % 35,76'sı 2 ve 3 kişilik işletmeler olup 100'den fazla kişi çalıştıran kuruluşların % 96'sı dokumacılık sektöründedir. Üretilen hasılanın % 66'sının tarım sanayiinde, % 17'sinin dokuma sanayiinde yaratıldığı saptanmaktadır. Yukarıdaki bulgular, sayımda yer alan işletmelerin üçte ikisini aslında zanaatkârların işyerleri tarafından oluşturulduğunu işaret etmektedir. Genelde kapitalist anlamda işletmecilik mevcut değildir. Nitekim sanayi işletmelerinin % 95,68'inde çevirici gücün kullanılmaması ilkel üretim koşullarının yaygın olduğunu kanıtlamaktadır.[81] Yeni kanunla sermaye birikiminin artırılması ve sanayileşmenin özel sektör tarafından geçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Nitekim üyelerinin önemli bölümünün özel sektör kökenli olduğu Âli İktisat Meclisi bir danışma organı olarak, 25 Haziran 1927 tarihinde yürürlüğe koyulan 1170

sayılı Kanun'la kurulmuştur. Bu dönemde bazı Avrupa ülkelerinde (Fransa, Almanya, İngiltere, İtalya, İspanya, Lehistan, Yunanistan) kurulmuş benzer kurumlarda toplumdaki farklı katman veya baskı gruplarının temsilcileri yer almıştır. Oysa Türkiye uygulamasında tüm katmanlara, örneğin işçilere temsil hakkı tanınmamış, kurum hükümetin denetimi altında çalışmıştır. Toplam 24 üyesi olan kurumda başvekil birinci fahri reis, iktisat vekili ikinci fahri reistir. Üyelerin yarısı -biri silahlı kuvvetler mensubu olmak üzere- hükümetçe, kalan yarısı da ticaret ve sanayi odaları ile meslek teşekkülleri tarafından seçilmektedir. Bu üyeler sanayi ve daha çok ticaret kesimlerinin temsilcileridir.[82] Bu kurum, hükümetin aldığı iktisadi kararları tartışıp görüşlerini hükümete bildirmektedir. Simgesel bir kurum gibi kabul edilse de Âli İktisat Meclisi'nin iş çevrelerinin görüşlerini yansıtması ve iktisat politikalarını etkilemeye çalışması söz konusudur. Bu nedenle 1927 yılında yeni Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun çıkarılması ile Âli İktisat Meclisi'nin oluşturulması, özel girişimcilik kanalıyla sanayileşmeye yönelmenin somut göstergeleri olarak kabul edilmelidir. Ancak, Âli İktisat Meclisi başta olmak üzere, dışa bağımlı ticaret sermayesi yüksek kârlarını korumak doğrultusunda bazı ürünlerde korumacılığa gidilmesine karşı çıkarak sanayileşmeci politikalara karşı tavır takınmıştır. Çimento, kereste, yerli ipek, pamuklu ve yünlü dokuma gibi ürünlerde korumacılığa karşı çıkılmıştır. Buna karşın çeltik, susam yağı sanayileri; at nalı, çivi ve bakır sahan gibi madeni eşya sanayi kolları; tahta eşya sanayii, çanak, çömlek ve testi üreten toprak sanayiinde ise korumacılığa ılımlı yaklaşmışlardır. Korumacılığa karşı çıktıkları sanayi kollarında ticaret sermayesi yüksek kâr sağlamaktadır. Örneğin, pamuklu ve yünlü dokuma 1923-1930 kesitindeki toplam ithalatta ortalama % 38'lik paya sahiptir. Buna karşın sanayi sermayesini temsil eden İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Sanayi Şubesi sanayinin yüksek gümrük duvarlarıyla korunmasını savunmuş, ancak korumacılık konusunda ticaret ve sanayi sermayesi arasında korumacılığa ilişkin uzlaşmazlık, ticaret sermayesi lehine çözülmüştür.[83]

"Milli İktisat" anlayışı doğrultusunda özel sektör eliyle sermaye birikiminin hızlandırılmasına ve sanayileşme-

80 A. Bilge, A. Köksal ve R. İlkin (1973), *Türkiye'de İktisadi Politikanın Gelişimi, 1923-1973*, Yapı ve Kredi Bankası Yay., s. 85-96, Tezel (1982), s. 263-264.

81 DİE (1973), *Türkiye'de Toplumsal ve Ekonomik Gelişmenin 50 Yılı*, 1973, s. 151.

82 İ. Tekeli, S. İlkin (1983), *1929 Dünya Buhranında Türkiye'nin İktisadi Politika Arayışları*, ODTÜ Yay., Ankara, s, 59-62.

83 M. Sönmez (1998), "Sermaye Birikiminin 75 Yıllık Gelişimi: Kilometre Taşları", *75 Yılda Para'nın Serüveni*, (M. Sönmez, edit.), Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Tarih Vakfı, İstanbul, s. 53.

nin sağlanmasına yönelik politikaların yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır. Sanayinin büyüme hızı diğer sektörlerin altında kalmış, sağlanan büyüme ise Osmanlı'nın mirası olan gelişmemiş sınai yapıda savaş döneminde oluşan atıl kapasitelerin değerlendirilmesiyle sağlanmıştır. Devletin sanayi sektörüne yatırımları önemli olmasa da, kısıtlı devlet müdahaleciliği ve katılımcılığının olumlu sonuçlar vermesi söz konusudur. Örneğin, Sanayi ve Maadin Bankası'nın Osmanlı döneminden devraldığı Feshane Yünlü Dokuma, Bakırköy Pamuklu Dokuma, Beykoz Deri ve Kundura, Hereke İplik ve Yünlü Dokuma fabrikalarının 1931 yıl sonu bilançolarına göre, banka bu dört devlet fabrikasına 4,89 milyon TL yatırmış, elde ettiği toplam kâr ise 3,877 milyon TL'ye ulaşmıştır.[84]

1923-1929 döneminde tarım sektöründeki üretim sabit fiyatlarla %115 artarken, imalat ve ticaret sektöründeki artış %56 ve %71 olarak gerçekleşmiştir.[85] Özellikle 1923-1926 kesitinde tarımsal üretimdeki artış, ihraç ürünleri ve endüstri bitki üretimindeki gelişmeyle sağlanmıştır. Hava koşullarının elverişli olmasının yanı sıra, devletin tütün ve şekerpancarına uyguladığı istikrarlı fiyat politikası ve Ziraat Bankası'nın kredi hacmini genişletmesi, pazar olanaklarının genişlemesi ve makineli tarımın artmaya başlaması tarımsal üretimdeki artışı sağlayan temel etkenlerdir. Nitekim Çukurova'da pamuk; Ege'de pamuk, tütün, üzüm ve incir rekoltesinde artış olmuştur. 1924-1929 kesitinde Türkiye'deki toplam traktör sayısının 220'den 2000 dolayına ulaştığı tahmin edilmektedir. Bu dönemde tarım makineleri ithalatında önemli bir artış olduğu gözlenmektedir. 1927 tarım sayımına göre ise toplam tarım makineleri sayısı (traktör, çayır makinesi, tırmak, biçer-bağlar, harman makinesi, tınaz makinesi, triyör) 15.711'e ulaşmıştır.[86] Yukarıdaki rakamlar cılız bir gelişmeyi göstermekle birlikte, bir kıpırdanmanın başladığını kanıtlamaktadır. Tarımsal ihraç malları üretimindeki artışın dış finansmanı gerekli kılması, Anadolu'da yerel (tüccar) bankaların yaygınlaşmasına yol açarken, serbest dış ticaret rejiminin etkisiyle büyük kentlerde ithalatçı şirketler ve büyük bankalar kurulmuş ve/veya gelişmeye başlamıştır.

İhracatın tarımsal ürünlere ve dış finansmana dayanması, ihracat gelirlerinin, bu bağlamda ekonominin kırılganlık derecesinin yüksek olduğunu işaret etmektedir. Nitekim 1926 ve 1927 yıllarında Avrupa pamuklu sanayiinin gerilemesine bağlı olarak daralan dış talep, toplam üretimin %40'ı ihraç edilen pamuk üretim ve ihracatını vurmuştur.[87] İhracatta önemli bir kalem olan tütün üretimi ve ihracatındaki artış 1926 yılına kadar sürmüştür. İtalya ve Almanya'nın düşük kaliteli tütün stoklarının arttığını belirterek taleplerini kısmaları İstanbul'daki tütün borsasında düşük kaliteli tütünün kısıtlı sayıda alıcı bulmasına yol açmıştır. Sonuçta 1927 yılında ihracat hacminde %29, ihracat gelirinde %34 oranında düşüş kaydedilmiştir.[88] 1926 yılında ABD'nin Türkiye'den ithal ettiği meyveler için gümrüklerinde "muayene" koşulu koyması, bir başka deyiş-

le ithalat kısıtlamasına gitmesi, Türk ithalat ve ihracatçılardan sağladıkları kredinin önemli ölçüde azalmasına yol açmıştır. Bir olumsuz gelişme de 1927 yılına kadar Türkiye ithalat ve ihracatında ilk sırada bulunan ve pamuklu mensucat alanında Türkiye'de büyük paya sahip olan İtalya'nın yaptığı revalüasyon ile ortaya çıkmıştır. 1 TL 1926'da 14,50 İtalyan Lireti iken, 1928'de 6 lirete eşitlenince, İtalyanlara 240 ile 280 milyon liret arasında borçlu olan Türk tüccarları güç duruma düşmüş ve iflaslar arka arkaya gelmeye başlamıştır. Tüccarların fazla ithalat nedeniyle diğer sanayileşmiş ülkelere de borçlanmış bulunmaları sıkıntıları daha da artırmıştır.[89]

Türkiye'nin 1925-1928 kesitinde yıllık ortalama 50 milyon TL dolayında olan dış ticaret açığının 1929'da adeta patlayarak 101 milyon TL'ye ulaştığı ve bir önceki yıla göre TL'nin sterlin ve dolar karşısında yaklaşık ortalama % 5,5 oranında değer kaybettiği saptanmaktadır.[90] Dünya krizinin belirdiği yılda ortaya çıkan bu olumsuz gelişmelerin ana nedenini öncelikle spekülatif amaçlı ithalatta ve dövize yönelmede aramak gerekiyor. Şöyle ki, Ekim 1929 tarihinde hükümetin gümrük resimlerini artırma olanağına ve kararına sahip olması, tüccarları bu tarihten önce ithalatı % 14,7 oranında artırarak stoklamaya gitmelerine yol açmıştır. Buna karşın, patlak veren krizle birlikte uluslararası planda tarım ürünlerine olan talebin daralması, fiyatların düşmesi, olumsuz iklim koşullarının yol açtığı kötü hasat ve ihracatın finansmanına yönelik iç ve dış kredi miktarının azalması, ihracat gelirlerinin % 11,8 oranında düşmesine neden olmuştur. Sonuçta bir önceki yıla göre % 100 oranında artan bir dış ticaret açığı ortaya çıkmıştır. Spekülatif amaçlı yüksek düzeyde ithalat ve Osmanlı borçlarının 1929 yılından itibaren ödenmesi gerekliliği, tüccar ve bankerleri döviz spekülasyonuna yöneltmiş, sonuçta TL'nin özellikle sterlin karşısında değer kaybı hızlanarak, 1927-1928 döneminin ortalaması olan % 15'ten % 5,5'e yükselmiştir.

Özetle, 1929 krizinin de etkisiyle, ele alınan dönem sonunda dış ödemeler dengesi açık vermiş, TL'nin değerinde önemli azalma ortaya çıkmış, ülke dışında sanayi ürün fiyatlarının düşmesine karşın ülke içinde fiyatların

84 Avcıoğlu (1973), s. 252-253.

85 Bulutay, Tezel, Yıldırım (1974), Tablo: 8.2 C.

86 Silier (1975), s. 495-496,
DPT, Kalkınan Türkiye (Rakamlarla 1923-1968), Ankara, 1969, s. 44.
DİE (1973), s. 85.

87 Başvekâlet İstatistik Umum Müdürlüğü (1930), *1930 İstatistik Yıllığı*, s. 329-331.

88 Keyder (1993), s. 55.
Silier (1975), s. 502.

89 Economist dergisinin 1926, 1927 ve 1928 yıllarına ait farklı sayılarından aktaran Silier (1975), s. 502.

90 A. Köklü (1947), *Türkiye'de Para Meseleleri*, Ankara Üniv. SBF Yay., s. 33, 47-53, 60.
1930 İstatistik Yıllığı, s. 310.

sabit kalmasına ve tarımsal ürün fiyatlarının hızla düşmesine bağlı olarak iç ticaret hadleri tarım sektörü aleyhine gelişmiş, ilksel madde ihracatçısı olan Türkiye'nin uluslararası krizin etkisiyle fiyatların düşmesine bağlı olarak dış ticaret hadleri de Türkiye aleyhine seyretmiş, deflasyonist baskı altına girmiş, tarımsal sanayi ürünlerinin ekim alanında daralma kaydedilmiştir.[91]

KRİZE KARŞI ALINAN ÖNLEMLER: 1929-1931 KESİTİNDEKİ GELİŞMELER

1923-1929 kesitinde ekonomide öngörülen gelişmenin sağlanamaması, bu bağlamda sermaye birikimindeki yetersiz artış ve 1929 krizinin Türk ekonomisi üzerindeki olumsuz etkileri, iktisat politikası seçiminde hükümeti bir anlamda yol ayrımına getirmiştir. 1908-1922 döneminin iktisat politikalarının devamı olan veya ortak temeli bulunan 1923-1929 dönemi iktisat politikalarından belirgin bir kopma, 1930-1939 kesitinde uygulamaya koyulan korumacı ve devletçi politikalar, bu bağlamda benimsenen "ulusal sanayileşme" stratejisiyle ortaya çıkmıştır. Ancak, söz konusu kopmanın 1920'li yılların başlarında benimsenmiş olan kapitalist gelişme stratejisinin terk edilmesi anlamına gelmediğini; kapitalist sistem çerçevesinde, salt ulusal değil, uluslararası konjonktürün de uygun olması nedeniyle, bir "yön değişikliği"ne gidildiğini belirtmek gerekiyor. Bu bağlamda 1930-1931 kesitinde özellikle korumacı önlemler alınmış, 1932'den itibaren sanayileşmede devletçi uygulamalara geçilmiştir.[92]

Cumhuriyet yönetimi 1932 yılından itibaren devletçi politikaları uygulamadan önce önemli bazı kararlar almış ve düzenlemeler yapmıştır. Bu düzenlemeler parasal sektörü, kamu maliyesini ve dış ticareti kapsamaktadır. 1929 uluslararası krizinin etkisiyle dış ticaret açığının katlanması, mal ve döviz spekülasyonuna bağlı olarak TL'nin değer yitirmesi ve uluslararası krizin dış ticaret üzerindeki kısıtlayıcı etkisiyle vergi kapasitesinin daralmasına bağlı olarak bütçenin olumsuz etkilenmesi rizikosu, yeni kararların alınması ve düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmıştır. Enflasyonist baskı, bütçe açıkları, TL'nin yabancı paralar karşısında değer yitirmesi ve dış açıkları ekonomideki ciddi hastalıklar olarak gören Cumhuriyet yönetimi, bu tür olumsuz gelişmelerin ortadan kaldırılması veya önlenmesi için düzenlemeleri gerekli görmüştür. Nitekim 1929-1930 kesitinde "denk bütçe ve istikrarlı TL" ilkesinin benimsendiği ve ileriki yıllarda iktisat politikalarının bu temel üzerine inşa edildiği gözlenmektedir. Dolayısıyla, devletçi iktisat politikalarının dayandığı sermaye birikimi modelinin şekillenmesinden önce "denk bütçe ve sağlam TL" ilkesi kabul edilmiştir.[93] Dış ticarette korumacılığa gidilmesi, ticaretin devletleştirilmesine karşın kontrol edilmesi sonucunda 1930 yılında denge kurulmuştur. Ekonomide dengelerin kurulması, istikrarın sağlanması ve siyasal yönetimin iktisat politikasını biçimleme ve yönlendirmede etkinliği sağlayacak araçlara kavuşturulması amacıyla bazı kurumsal düzenlemelere gidilmiş ve yeni kararlar alınmıştır. Bu bağ-

lamda 30 Mayıs 1929 tarihli ve 1447 sayılı "Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsaları Kanunu" özellikle kambiyo ve nakit işlemlerinde spekülasyonu önlemeye ve TL'nin dış değerini korumaya yöneliktir. Bu kanunun getirdiği düzenlemelerin yetersiz kalması üzerine 20 Şubat 1930 tarihinde 1567 sayılı "Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun" çıkarılmıştır. Söz konusu kanun Bakanlar Kurulu'na esas olarak Türk parasının korunmasına ilişkin kararlar alması konusunda geniş yetki tanımaktadır. Nitekim bu kanuna dayanılarak kararnameler çıkarılmış, ancak yapılan düzenlemelerin bazı marjinal iyileştirmeler sağlaması sonucunda, milli ve yabancı bankaların katılımıyla kambiyo alım satımını yönetmek ve spekülasyonu engellemek amacıyla Bankalar Konsorsiyumu kurulmuştur. Ulusal merkezi para otoritesi olan Merkez Bankası'nın kurulup faaliyete geçmesine kadar olan sürede, devletin yapmış olduğu düzenlemelerle kambiyo kontrolünü elinde tutmaya çalıştığı saptanmaktadır. Kuşkusuz en önemli kurumsal düzenleme ise 11 Haziran 1930 tarihinde 1715 sayılı Kanun'la Merkez Bankası'nın kurulmasının kabul edilmesidir. Ancak, banka 3 Ekim 1931 tarihinde fiilen çalışmaya başlamıştır. Bu nedenle 1930-1931 kesitinde Merkez Bankası'nın para piyasasına müdahalesi söz konusu değildir. Kaldı ki, 1930'lu yıllar boyunca para arzının yaklaşık olarak sabit tutulması ve bu bağlamda sıkı para politikası uygulanması söz konusu olduğu gibi, bankanın yaptığı Hazine işlemleri oldukça kısıtlı tutulmuştur. Bu nedenle banka yalnızca 1930-1931 kesitinde değil, 1930'lu yıllar boyunca ekonomide etkin bir rol oynamamıştır. Ancak, bağımsız ulusal para otoritesinin kurulmuş bulunması, daha ileriki yıllarda üstleneceği rol nedeniyle dikkate alınması gerekli bir gelişmedir. Dış ticaret dengesinin oluşturulması doğrultusunda hükümet ihraç gelirlerinin üzerinde bir ödemeyi gerektirecek ithalat yapılmaması ilkesini benimsemiş, 22 Temmuz 1931 tarihinde çıkarılan 1873 sayılı Kanun'la ithalata fiziki sınırlama getirmiş, kararnamelerle kota listeleri ilan edilmeye başlanmıştır. Ancak, ithalatın önemli ölçüde kısıtlanarak dış ticaret dengesinin sağlanması hükümetin benimsediği hızlı sanayileşme stratejisiyle bağdaşmadığı için, bir süre sonra, ticaret dengesini bozmaksızın ithalat hacmini artırmak için bir dizi ülkeyle kli-

91 Tekeli ve İlkin (1982), s. 74.

92 Bkz. K. Boratav (1982), Türkiye'de Devletçilik, 2. baskı, Savaş Yay., Ankara. (1988).
Tezel (1982).

93 Kuruç (1988), 1. Cilt, s. XLVII.

Ulus'daki İş Bankası genel merkez binası önünde Celal Bayar çalışanlar ve halktan bir grup ile.

ring ve takas işlemlerine yönelik ikili anlaşmalar imzalanmıştır.[94] Yukarıdaki özlü saptamalar kambiyo ve dış ticaret denetimine ilişkin düzenlemelerden önemli bir bölümünün 1929-1931 kesitinde gerçekleştirildiğini işaret etmektedir. Nitekim bu dönemde Milli İktisat ve Tasarruf Cemiyeti'nin oluşturulması ve 1930 Sanayi Kongresi'nin toplanması anlamlı gelişmeler olarak kaydedilmelidir. Kuruluş tüzüğünde cemiyetin ana amaçları olarak halkı savurganlıktan uzaklaştırarak tutumlu yaşamaya ve tasarrufa alıştırmak, yerli malı kullanımını özendirmek, yerli malı üretimini artırmaya, nitelik itibariyle yabancı malların düzeyine çekmeye ve fiyatlarını düşürmeye çalışmak sayılmaktadır. Cemiyetin açık amacının toplumdaki mevcut tüketim alışkanlıklarını değiştirmek ve ithal mallardan yerli malları kullanımına geçmeyi desteklemek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda kamuoyuna yönelik propaganda ve bilgilendirme süreci başlatılmış, yılda bir kez "Tasarruf ve Yerli Mallar Haftası" kutlamasına gidilmiştir.[95] Cemiyetin 22 Nisan 1930'da topladığı Sanayi Kongresi'nde devletçilik konusunda bir tartışmaya girilmeksizin, sanayileşme programı konusunda bir uzlaşma aranmaya çalışılmıştır.

Sonuç olarak, 1929 uluslararası krizinin sürdüğü dönemde alınan önlemler dış dengenin sağlanmasına önemli katkıda bulunmuş, Türk Lirası'nın değeri yabancı paralar karşısında istikrara kavuşmuş, harcamalarda yapılan kısıntılarla devlet bütçesinde denklik sağlanmıştır.

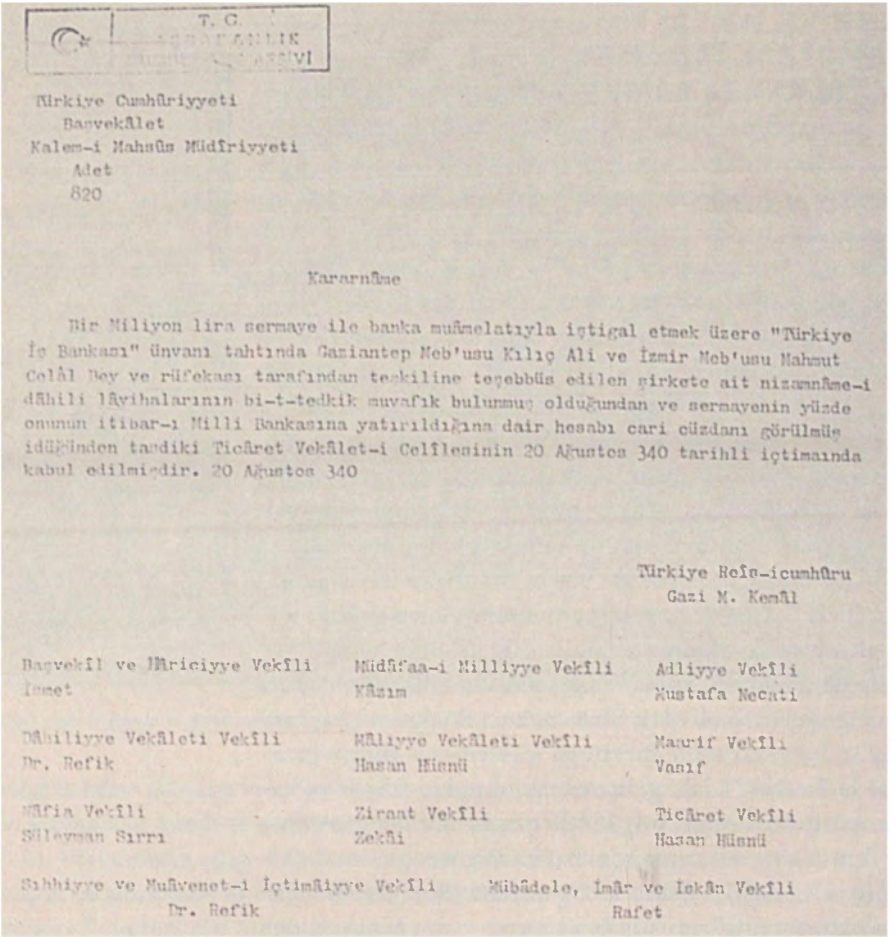
İLKLER VE İLKELER: "SERMAYESİ TAMAMEN MİLLÎ, MEMURLARI TAMAMEN TÜRK" BANKA

İlk bölümde daha çok öykülerden yola çıkarak anlatmaya başladığımız kuruluşun şimdi ağırlıklı olarak belgelere dayananan anlatımına geçebiliriz. 1924 yılı temmuz ayı başlarında banka kurulması kararı kesinleşmiş, hatta bankanın "nizamname-i esasi"si hazırlanmıştı. İş Bankası adıyla bir banka kurulacağı Celal Bey'in Mübadele, İmar ve İskân Vekâleti'nden ayrıldığı haberiyle birlikte 8 Temmuz'da kamuoyuna duyuruldu.[96] 11 Temmuz'da ise yeni bankanın "müdür-i umumi"si Celal Bey basına ayrıntılı açıklamalarda bulundu[97] Yaklaşık bir ay sonra, *Hâkimiyet-i Milliye*'de bankanın resmi işlemlerinin bir-iki gün içinde tamamlanacağı, binanın kiralandığı ve gerekli hazırlıkların sürdürüldüğü yolunda bir haber yer aldı.[98] 13 Ağustos tarihli haberde ise banka binasının tefriş işlerinin hızla ilerlediği, gerekli tüm mobilyaların geldiği bildiriliyor ve hazırlıklar tamamlandıktan sonra açılışın yapılacağı duyuruluyordu.[99] İdare meclisi oluştuktan sonra reisliğe getirilecek olan Siirt mebusu Mahmut (Soydan) Bey'in başyazarlığını yürüttüğü *Hâkimiyet-i Milliye* gazetesi İş Bankası'ndaki gelişmeleri yakından izliyor ve kamuoyunu bu konuda bilgilendiriyordu. Anılan gazetenin 18 Ağustos tarihli sayısında, bankada görev alacak iki kişinin adı (Haydar Şekip ve Firuz Raif [Suntekin]) açıklandıktan sonra "resm-i küşadın ayın yirmi beşine doğru icra edileceği" ve eylül başlarında bankanın "muamelata" başlayacağı yolunda bir haber yer aldı.

Bu arada Bakanlar Kurulu, o günkü yasal çerçeveye uygun olarak, 20 Ağustos 1924 tarihinde yayımladığı bir kararname ile, anonim şirket olarak kurulan TİB'in ana statüsünü onayladı. Kararnamede, "Bir milyon sermaye ile banka muamelatıyla iştigal etmek üzere Türkiye İş Bankası unvanı tahtında Gaziantep Mebusu Kılıç Ali Bey, İzmir Mebusu Mahmut Celal Bey ve rüfekası tarafından teşkiline teşebbüs edilen şirkete ait" ana statünün onaylandığı belirtiliyordu.[100]

Sıra gelmişti açılışa... Bu konudaki bilgi ve bulgular biraz çelişkili olduğu için üzerinde durmamız gerekir. *Hâkimiyet-i Milliye* 29 Ağustos 1924 tarihli sayısında aşağıdaki

94 Tekeli ve İlkin (1997), s. 235-241, 304-317. Köklü (1947), s. 39-40. Derin (1940), s. 111-114. Boratav (1982). Tezel (1982), s. 156-159.
95 Tekeli ve İlkin (1983), s. 92-98.
96 *Hâkimiyet-i Milliye*, 8 Temmuz 1924.
97 *Hâkimiyet-i Milliye*, 11 Temmuz 1924.
98 *Hâkimiyet-i Milliye*, 5 Ağustos 1924.
99 *Hâkimiyet-i Milliye*, 13 Ağustos 1924.
100 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, Bakanlar Kurulu Kararları, No. 820, 20 Ağustos 1340.



T. C.
BAŞBAKANLIK
DEVLET ARŞİVİ

Türkiye Cumhûriyyeti
Başvekâlet
Kalem-i Mahsûs Müdîriyyeti
Adet
820

Kararnâme

Bir Milyon lira sermaye ile banka muâmelatıyla iştigal etmek üzere "Türkiye İş Bankası" ünvanı tahtında Gaziantep Meb'usu Kılıç Ali ve İzmir Meb'usu Mahmut Celâl Bey ve rüfekası tarafından teşkiline teşebbüs edilen şirkete ait nizamnâme-i dâhili lâyihalarının bi-t-tedkik muvafık bulunmuş olduğundan ve sermayenin yüzde onunun itibar-ı Milli Bankasına yatırıldığına dair hesabı cari cüzdanı görülmüş olduğundan tasdiki Ticâret Vekâlet-i Celîlesinin 20 Ağustos 340 tarihli içtimaında kabul edilmiştir. 20 Ağustos 340

Türkiye Reîs-icumhûru
Gazi M. Kemâl

Başvekil ve Hâriciyye Vekîli
İsmet

Müdâfaa-i Milliyye Vekîli
Kâzım

Adliyye Vekîli
Mustafa Necati

Dâhiliyye Vekâleti Vekîli
Dr. Refik

Mâliyye Vekâleti Vekîli
Hasan Hüsnü

Maârif Vekîli
Vanıf

Nâfia Vekîli
Süleyman Sırrı

Ziraat Vekîli
Zekâi

Ticâret Vekîli
Hasan Hüsnü

Sıhhiyye ve Muâvenet-i İçtimâiyye Vekîli
Dr. Refik

Mübâdele, İmâr ve İskân Vekîli
Rafet

TİB'in ilk ana statüsünü onaylayan 20 Ağustos 1924 tarihli kararname.

haberi yayınladı:

"Tamamiyle milli sermayemiz ile teşekkül ederek pek mühim bir muvaffakiyete namzet olan Türkiye İş Bankası, İstiklal Mücadelesi'nin mesut günü olan Dumlupınar muzafferiyetinin yıldönümü olan 30 Ağustos Cumartesi günü işe başlayacaktır."

Aynı gazetenin 31 Ağustos 1924 tarihli sayısında da TİB'in 30 Ağustos'ta muamelata başladığı, İstanbul'dan gelmesi beklenen eşyanın gelmemiş olması gibi kimi nedenler yüzünden açılış töreninin, tarihi henüz saptanmamış yakın bir geleceğe ertelendiği; bununla birlikte bankanın "Anadolu'nun düşman istilasından tahlisini intac eden Başkumandanlık Meydan Muharebesi'nin sene-i devri"nde işe başladığı yolunda bir haber yer aldı. Nitekim Müdür-i Umumi Celal Bey de, 10 Eylül 1924 tarihinde Anadolu Ajansı muhabirine verdiği beyanatta, bankanın "Dumlupınar'ın yıldönümü olan" 30 Ağustos 1924 tarihinde "işe başladığını" belirtmiş-

ti.[101] Ayrıca İş Bankası'nın gazetelere verdiği ilk ilanda, "Türkiye İş Bankası 30 Ağustos Cumaertesi günü işe başlamıştır"[102]deniyordu. Oysa 1925 tarihli ilk *Meclis-i İdare Raporu*'nda, "Bankamız 21 Ağustos 1924 tarihinde faaliyet hayatına atıldı."[103] denildiği gibi, idare meclisinin 8 Ocak 1925 tarihli toplantı tutanağında, genel kurulun toplantıya çağrılması hazırlıkları görüşülürken, "bankanın ancak 340 senesi Eylül'ünde faaliyete geçmesinden dolayı" ibaresi yer alıyordu.[104] 21 Ağustos tarihi banka ana sözleşmesinin Bakanlar Kurulu'nca onaylanmasının ertesi günü olmak açısından bir başlangıç tarihi olarak kabul edilmiş olabilir. "340 senesi Eylül'ünde faaliyete geçmek"ten kastedilen ise bankacılık işlemlerinin fiilen başlaması olarak düşünülebilir. Öte yandan, bankanın yasal olarak tutmakla mükellef olduğu tüm defterlerdeki ilk kayıtlar 26 Ağustos 1924 tarihini taşıdığı gibi, bankanın her türlü resmi başvuru ve işleminde kuruluş tarihi 26 Ağustos 1924 olarak belirtilmiştir. Bu aktarılanlardan şöyle bir sonuca ulaşmak mümkündür: Yasal işlemlerin tamamlanmasından sonra, yukarıdaki gazete haberinde de belirtiği gibi, banka resmen muamelata başladığını 30 Ağustos tarihinde duyurmuş; bu tarihten önce ya da sonra fiilen gerçekleşen ilk işlemleri kuruluş tarihi olarak kabul ettiği 26 Ağustos 1924 tarihi itibariyle muhasebeleştirmiştir. Bir başka anlatımla, TİB 30 Ağustos 1924 tarihinde Ankara'daki şubesinde muamelata başlamış; ancak, belki de daha anlamlı bulunduğu için, kuruluş tarihi olarak Büyük Taarruz'un başladığı tarih olan 26 Ağustos'u benimsemiştir. Şurası kesindir ki, kuruluşunun ilk günlerinden itibaren İş Bankası'nın kuruluş tarihi olarak **26 Ağustos 1924** benimsenmiş ve kabul edilmiştir.

Bu arada, Siirt Mebusu Mahmut Bey, *Hâkimiyet-i Milliye* gazetesinde, 3 Eylül 1924 tarihinde kaleme aldığı "İş Bankası" adlı başyazıda, kamuoyuna, İş Bankası'nın bankacılığı iyi bildiği mesajını vermiştir. TİB İdare Meclisi'nin 20 Ekim 1924 tarihli ilk toplantısında oybirliği ile "Meclis-i İdare reisliği"ne getirilecek olan Mahmut Bey, başyazısında bankacılığın ekonomik hayattaki rolünü anlattıktan sonra ulusal bir bankaya sahip olmanın önemini vurgulayarak sözü İş Bankası'na getiriyor ve şunları yazıyordu:

101 *Hâkimiyet-i Milliye*, 10 Eylül 1924.
102 *Hâkimiyet-i Milliye*, 31 Ağustos 1924.
103 TİB, *Meclis-i İdare Raporu*, (yeni harflerle), İstanbul, Milliyet Matbaası, 1925, s. 1. TİB *İdare Meclisi Raporları ve Bilançoları*, daha sonra yeni harflerle basılmıştır. Orijinalleri elde olmadığı için bu yeni harfli basımlardan yararlanılmıştır.
104 TİB, *İMK*, 8 Ocak 1925, Defter (Müze), s. 10.

İş Bankası açılışında Başbakan İnönü, İcra Heyeti ve Genel Müdür.

"Bankacılık her şeyden evvel bir ihtisas işidir. Bankacılıkta, bilhassa bizim memlekette en çok müşkilat kifayetli ve mütehassıs memur bulmak meselesinde göze çarpar. Bu nokta-i nazardan İş Bankası bahtiyar bir mevkide bulunmaktadır.

"Bankanın müdir-i umumisi Celal Beyefendi memleketin iktisadiyatıyla pek yakından alakadar olmuş, bankalarda uzun müddet vazife görmüş olmak itibariyle bu yeni işi de başaracağına şüphe yoktur.

"Ciddiyet-i mesaisi umumen takdir olunan Celal Bey'in bankada etrafına topladığı memurların da memleketimizin en tecrübeli, bankacılıkta en mütehassıs gençlerden ibaret bulunması, bizim için bir kuvvet ve ümit menbaı oluyor. Bankanın şeraiti son derece müsait olduğu için herkesin iştirakine imkân vardır.

"Muhterem halkımızın, yine halkın faidesine çalışacak olan bu bankaya kemal-i tehâlükle iştirak edeceğini kaviyen ümid ve müteşebbislerine muvaffakiyet temenni ediyoruz."[105]

"RESM-İ KÜŞAD"

Bu yazı Türk basınında İş Bankası hakkında yazılan ilk başyazıdır. Bu tarihten altı gün sonra, yani "İzmir'in istirdadına müsadif bulunan" 9 Eylül 1924'te, İstasyon Caddesi üzerindeki ilk binasında düzenlenen özel bir törenle bankanın açılışı "resmen" yapıldı. "Resm-i küşad mahiyetinde"ki bu törene devlet erkânı, hükümet üyeleri, mebuslar, kordiplomatik ve Ankara eşraf ve tüccarı davet edildi; toplam sayıları 150'yi bulan davetlileri alacak genişlikte bir salon bulunmadığı için davetliler saat 14.00'ten 18.00'e kadar gruplar halinde ağırlandılar.[106] Törende konuklara pasta ve limonata ikram edildi ve bu tören için toplam 120 lira masraf yapıldı.[107]

Resmi açılışı pasta ve limonatayla kutlanan İş Bankası'nın hazırlık çalışmalarının, banka için uygun bir bina bulunana kadar, çok kısa bir süre TBMM'deki bir odada yürütüldüğüne ilişkin bilgiler de vardır. Bu konuda Falih Rıfkı Atay şunları yazıyor:

"İlk çalışma yeri eski Büyük Millet Meclisi (Şimdiki Cümhuriyet Halk Partisi) binasının içinde Başvekâlete tahsis edilmiş olan tek odadan ibaretti. Burayı Banka'ya o zaman Başvekil olan Milli Şefimiz tahsis buyurmuştu. İlk günlerde bu odada üç memur çalışıyor ve yeni memurlar da iltihak ediyordu." [108]

Ancak bir banka, TBMM binasında uzun süre konuk edilemeyeceği için eninde sonunda bir bina bulunacaktı. Konut sıkıntısının ileri boyutlarda olduğu Ankara'da bu önemli sorunu da yine Gazi Mustafa Kemal Paşa'nın çözdüğü anlaşılıyor. Şöyle ki, Evkaf Umum Müdürlüğü, İstasyon Caddesi üzerinde TBMM'nin ikinci binası karşısında bugün Devlet Konuk Evi olan o zamanki Ankara Palas bitişiğinde ikişer katlı dört bina yaptırmıştı. Bu binalardan, Kutay'a göre, caddeye girişte üçüncüsü,[109] çok geniş bir aileye sahip ve İş Bankası kurucularından ve idare meclisinin ilk üyelerinden Gaziantep Mebusu Kılıç Ali Bey'e kiralanmıştı. Kılıç Ali Bey'in oğlu Altemur Kılıç'ın anlattığına göre, Gazi Paşa bu evin yeni kurulan İş Bankası'na tahsis edilmesini emretmiş; Kılıç Ali Bey'e de bir zamanlar Mustafa Kemal'i ve İsmet Paşa'yı barındırmış olan istasyon binasının ikinci katına yerleşmek düşmüştü.[110] Belgeler de bu olayı doğrulamaktadır. Kılıç Ali Bey, 25 Ağustos 1924'te "Ev hesabına mahsuben ber-vech-i bâlâ yüz elli lirayı Türkiye İş Bankası'ndan aldım" diyerek bir makbuz imzalamış olduğuna göre, terk ettiği evinin kira bedelini İş Bankası'ndan almış olmalıdır.[111]

Bina bulunmuş, bir bankaya dönüştürülmesi için gerekli değişiklikler yapılmış, badana ve boya işleri temmuz ayında, 100 lira karşılığında Mübadele ve İmar İskân Vekâleti'nce tamamlanmış[112] ve hızla gerekli araç gerecin sağlanmasına başlanmıştı. Eldeki belgelerin[113] kronolojik sırasına göre, 23 Temmuz'da Kanaat Mağazası sahibi Terzioğlu Yervant'tan 20 liraya bir adet duvar saati, yine aynı gün Hacı Mehmet Şalcı Mahdumları Halı Ticarethanesi'nden 550 liraya iki adet "aliyyül-âlâ Isparta halısı"

105 Mahmut (Siirt Mebusu), "İş Bankası", *Hâkimiyet-i Milliye*, 3 Eylül 1924.

106 *Hâkimiyet-i Milliye*, 8, 9, 10 Eylül 1924.

107 Törende 120 TL tutarında pasta ve limonata ikram edildiğini, Anadolu Lokantası sahibi Kemal Bey'e yapılan ödemenin makbuzundan öğreniyoruz; TİB, "Kasa Fişleri", Etlik Arşivi, Dolap No: 6484, Zarf: 14 Eylül 1340. Ayrıca bkz. TİB, "Umumi Masraflar Defteri-101", Etlik Arşivi, s. 55-58.

108 Atay, *Türkiye İş Bankası...*, s. 9-10; *İş Dergisi*, Sayı 262 (Ağustos 1988), s. 20 ve Sayı 367 (1998), s. 5.

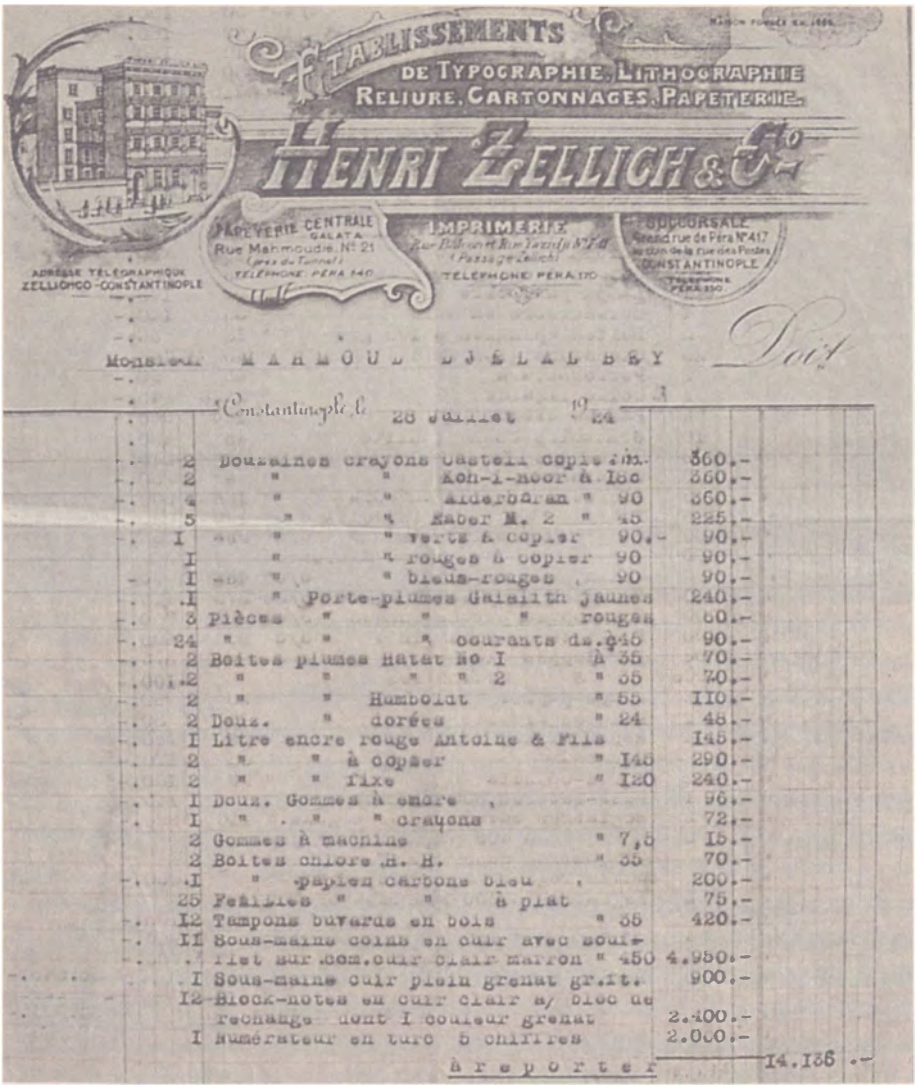
109 Kutay, "Türkiye İş Bankası Nasıl Kuruldu?", *a.g.m.*, s. 15.

110 Altemur Kılıç, "İş Bankası ile Doğup Büyümek" (Bankamız Kurucuları: 4), *İş Dergisi*, Sayı 262 (Ağustos 1988), s. 22-23. Altemur Kılıç 1 Ağustos 1924 tarihinde İstasyon'daki dairede dünyaya geldiğini belirttiğine göre, söz konusu binanın İş Bankası'na devri temmuz ayı içinde olmalıdır.

111 TİB, "Kasa Fişleri", Etlik Arşivi, Dolap No: 6484, Zarf: 25 Ağustos 1340.

112 TİB, "Kasa Fişleri", Etlik Arşivi, Dolap No: 6484, Zarf: 26 Ağustos 1340.

113 23 Temmuz-26 Ağustos tarihleri arasında yapılan harcamalara ilişkin tüm belgeler TİB, "Kasa Fişleri", Etlik Arşivi, Dolap No: 6484, Zarf: 26 Ağustos 1340 içindedir.



ETABLISSEMENTS
DE TYPOGRAPHIE, LITHOGRAPHIE
RELIURE, CARTONNAGES, PAPETERIE
HENRI ZELLICH & Cie

ADRESSE TÉLÉGRAPHIQUE ZELLICHCO-CONSTANTINOPLE

PAPETERIE CENTRALE GALATA Rue Mahmoudie, N° 21 (près du Tunnel) TÉLÉPHONE PERA 140

IMPRIMERIE Rue Bibliothèque et Rue Tarzidji N° 14 (Passage Selim) TÉLÉPHONE PERA 170

SUCCURSALE Grand rue de Péra N° 417 au coin de la rue des Postes CONSTANTINOPLE TÉLÉPHONE PERA 250

Doit

Monsieur MAHMOUD DJELAL BEY

Constantinople le 28 Juillet 1924

2	Douzaines crayons Castell copiant		360.-
2	" " Koh-i-noor à 180		360.-
4	" " Anderbuhran " 90		360.-
5	" " Faber N. 2 " 45		225.-
1	" " verts à copier	90.-	90.-
1	" " rouges à copier 90		90.-
1	" " bleus-rouges 90		90.-
1	" Porte-plumes Gainsilth jaunes		240.-
3	Pièces " " " rouges		60.-
24	" " " courants de 45		90.-
2	Boites plumes Hatat No I à 35		70.-
2	" " " " 2 " 35		70.-
2	" " Humboldt " 55		110.-
2	Douz. " dorées " 24		48.-
1	Litre encre rouge Antoine & Fils		145.-
2	" " à copier " 145		290.-
2	" " fixe " 120		240.-
1	Douz. Gommes à encre		96.-
1	" " " crayons		72.-
2	Gommes à machine " 7,5		15.-
2	Boites encre H. H. " 35		70.-
1	" papier carbone bleu		200.-
25	Feuilles " " à plat		75.-
12	Tampons buvards en bois " 35		420.-
11	Sous-mains coins en cuir avec soufflet sur com. cuir clair marron " 450		4.950.-
1	Sous-main cuir plein grenat gr. ft.		900.-
12	Block-notes en cuir clair a/ bloc de rechange dont 1 couleur grenat		2.400.-
1	Numérateur en turc 5 chiffres		2.000.-
	à reporter		14.136.-

Bankanın kuruluş hazırlıkları sırasında alınan bazı demirbaşlara ait proforma fatura.

satın alındı. 24 Temmuz'da 190 liraya bir yazı makinesi; 26 Temmuz'da ise toplam 960 liralık duvar kâğıdı, kadife halı ve perde, tel paspas, yazıhane koltuğu ve sandalye temin edildi. İki gün sonra, Henri Zellich ve Ortakları Kırtasiye, Kâğıt, Hurufat ve Matbaa Şirketi'nden toplam 850 liralık klasör, daktilo kâğıdı, sümen takımı, mevduat cüzdanı ve hokka takımı gibi 112 kalem kırtasiye malzemesi alındı. Ericsson marka masa ve duvar telefonları, zil, kablo teli, kuru pil, ampul vs elektrik malzemesi ise Helios Büyük Elektrik Mağazası'ndan sağlandı. Ağustos ayı başında 18 parçalık "kahve-çay takımı" satın alındı. İstanbul'dan getirtilen çelik kasa yerine yerleştirildi. Toplam 160 lira tutarında 120 ciltlik çek ve

"muvakkat senedat" defteri İstanbul'daki Ahmet İhsan ve Şürekâsı Osmanlı Şirketi'nden; "Sonegen" marka kopya makinesi ise Kâğıtçılık ve Matbaacılık Anonim Osmanlı Şirketi'nden 65 lira karşılığında sağlandı. Bankanın kavaslarının üniformaları için gerekli kahverengi kumaş Müdafaa-i Milliye Vekâleti Satış Mağazası'ndan 9 lira 30 kuruş karşılığında satın alındı ve 37,5 liraya Terzi Jacques Usta'ya üç adet üniforma diktirildi. Bu arada bankanın kapısına asılacak olan, pirinç levha üzerine celi sülüs hatla yazılmış "Türkiye İş Bankası" tabelası ve bankanın günlük işlemleri için gerekli "lastik mühür", "ıstampa" ve diğer gereçler 192 lira 20 kuruş karşılığında Hattat Firması'na yaptırıldı. Fiat Otomobilleri'nin İstanbul bayiinden 5.000 liraya *Fiat-Torpedo 510* model bir makam arabası ve yedek parçaları getirtildi. 20 Ağustos'ta Osman Usta, bankanın pencere perdelerini yerlerine taktı ve ertesi gün de Memorandum Ankara Milli Bahçe Türk Anonim ortaklığından 125 liraya satın alınan bir yazıhane ile bir adet döner koltuk yerine yerleştirildi. Fatura ve makbuzlardan anlaşıldığı kadarıyla, ağustos ayının sonlarına doğru, Evkaf İdaresi'nin İstasyon Caddesi'ndeki iki katlı, beş odalı küçük binasının Türkiye İş Bankası'nın müdüriyet-i umumiye ve Ankara şubesine dönüştürülme işi hemen hemen tamamlanmıştı.

SERMAYE, KURUCULAR, HİSSEDARLAR...

İş Bankası'nın kuruluş sermayesine temel harcı Mustafa Kemal'in koyduğunu gördük. Ancak ne kadar mütevazı da olsa bir banka bu kadar parayla kurulamazdı. Para bulmak gerekiyordu. Celal Bayar anlatıyor:

"Sermaye 1 milyondu. 250.000 lira hazırdı. O nisbeten fazla para, dışardan on para yok. Müessis hissesi, bir hisse 1000 liraydı. Müessisler bulacağız ve meclis-i idareyi kuracağız. Hiç kimse yanaşmıyor. Diyorlar ki, 'Ne kadar böyle bir işe girdiysek, hiçbirisinin neticesi çıkmadı, bu da onların devamı'... Ecnebi bankalar nezdinde, Banque d'Athens var, İtalyanların bankaları var, Fransızların bankaları var. Onlar bizim Türklere, hatır için, Kızılay'a 1000 lira teberruda bulunur gibi, müessis hisselerini verdiler. Ben de şahsımı kullanarak, hatta Atatürk'ün nüfuzunu kullanarak 1000'er lirayı böyle topladım."[114]

Celal Bey'in parayı gerçekten de söylediği gibi topladığı anlaşılıyor. Banka kurulma kararı kesinleştikten sonra

114 *İş Dergisi*, Sayı 240 (Ekim 1986), s. 4.

Gazi Mustafa Kemal'e ait hisse senedi, 1926.

Celal Bey 6'sı Bursalı hemşehrisi olmak üzere 12 kişi adına vekâleten ve kendi adına asaleten bir taahhütname beyannamesi yapmak üzere 14 Haziran 1924 tarihinde Ankara İkinci Kâtib-i Adliliği'ne gitti. Anılan tarih ve 964 sayı ile onaylanan beyannameye göre, İstanbul'da Sükkerizade Tevfik Paşa, Sivas'ta tüccar Hacı Ebubekirzade Osman Efendi, Bursa'da manifatura tüccarı Hafız Halit Efendi, Bursa'da Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Birinci Reisi İnegöllüzade

Saffet Bey, Bursa'da İnegöllüzade Refet Bey, Bursa'da Mora Yenişehirli Edhem Hasan Bey, Bursa'da Rıdvanzade Hasan Efendi, Bursa'da Altıağazade Mustafa Efendi, Bursa'da Edirneli Emin Bey, Sivas'ta Belediye Reisi Muhasebecizade Rıza Bey, İzmir'de Uşşakizade Muammer Bey, İstanbul'da Kavalalı İbrahim Paşazade, Hüseyin Hüsnü Bey ve Ankara'da İktisat Vekil-i Esbakı Mahmut Celal Bey 71.420'şer liralık pay karşılığı 7.142'şer hisse senedi alacaklar ve taahhüt ettikleri sermayeye "mahsuben" 7.142 lira ödeyeceklerdi.[115] Bu modelin daha sonra değiştiği görülüyor. Çünkü TİB'in 1924 tarihli ilk "*nizamname-i esasi*"sinde yer alan kurucular listesine (47 kişi) bakıldığında kurucu sayısının artırıldığı, Samsun ve Ankara tüccarıyla Mustafa Kemal Paşa'ya yakın kişilerin listeye alındığı anlaşılıyor. Nitekim 1924 tarihli ana statüde 15'i Ankara, 12'si Samsun, 8'i Bursa, 7'si İstanbul, 2'si İzmir, 2'si Sivas ve 1'i de Bozok'tan toplam 47 kurucunun yer aldığı saptanıyor.[116] Ankara İkinci Noteri'nde taahhütname beyannamesi imzalayanların tümü bu listede yer aldığı gibi, Siirt Mebusu Mahmut (Soydan), Cebelibereket Mebusu İhsan (Eryavuz), Sivas Mebusu Rasim (Başara), Trabzon Mebusu Hasan Hüsnü (Saka), Ankara Mebusu Kınacızade Şakir (Kınacı), Bozok Mebusu Salih (Bozok), Ertuğrul Mebusu Dr. Fikret (Onuralp), Rize Mebusu Fuat (Bulca) ve Gaziantep Mebusu Kılıç Ali (Kılıç) gibi Mustafa Kemal'e yakın isimlerle, Samsun, Ankara ve İstanbul'dan bazı eşraf ve tacirler kurucular arasına alınıyorlardı. Ne var ki bu kurucular-dan 11'i taahhüt ettikleri, ödemeleri gereken sermayenin 1/4'lük miktarını ödemedikleri için, 22 Şubat 1925 tarihinde alınan bir idare meclisi kararıyla ana statünün 18. maddesi uyarınca ortaklıktan çıkarıldılar[117] ve tümü Samsunlu olan bu 10 kurucunun 100'er hisselik payını Mustafa Kemal Paşa satın aldı.[118] İş Bankası ana statüsünde 1925 yılında yapılan bu ilk değişiklikten sonra birinci madde yeniden kaleme alındı ve bankanın kurucularının adları bir daha değişmemek üzere, günümüze kadar 25'e yakın yeni baskısı yapılan *Türkiye İş Bankası Esas Mukavelenamesi*'nde yer aldı. Buna göre 1925 yılı şubatından itibaren Türkiye İş Bankası'nın kurucuları şunlardır:

115 Ökçün, *a.g.m.*, s. 441'de aktarıyor.
116 Türkiye İş Bankası, *Nizamname-i Esasi*, Ankara, Hâkimiyet-i Milliye Matbaası, 1340 (1925), s. 1-2.
117 TİB, *İMK*, 22 Şubat 1925, Defter (Müze), s. 15.
118 TİB, "Birinci İhraç, Birinci Defter", Yenibosna Arşivi, İstanbul, s. 23-25.

İktisat Vekili Esbakı ve Sabık Mübadele, İmar ve İskân Vekili Mahmut Celal-*Ankara*
Siirt Mebusu Mahmut-*Ankara*
Hüseyinbeyzade İbrahim-*İstanbul*
Mora Yenişehirli Zade Ethem Hasan-*Bursa*
Cebelibereket Mebusu İhsan-*Ankara*
Tüccardan Hanifzade Ahmet-*Ankara*
Edirneli Emin-*Bursa*
Eşraftan Sükkerizade Tevfik Paşa-*İzmir*
Süreyya Emir Paşa-*İstanbul*
Manifatura Tüccarı Hafız Halit-*Bursa*
Trabzon Mebusu Hasan-*Ankara*
Rıdvanzade Hasan-*Bursa*
Kavalalı İbrahim Paşazade Hüseyin-*İstanbul*
Aktarzade Rasim-*Ankara*
Sivas Mebusu Rasim-*Ankara*
İnegöllüzade Mehmet Saffet-*Bursa*
Çubukçuzade Mehmet Suphi -*Samsun*
İnegöllüzade Mehmet Refet-*Bursa*
Uşşakizade Mahmut Muammer-*İzmir*
Tüccardan Altıağazade Mustafa-*Bursa*
Ecza-yı Tıbbiye Taciri Necip-*İstanbul*
Yelkencizade Lütfi-*İstanbul*
İzmir Mebusu Rahmi-*Ankara*
Belediye Reisi Muhasebecizade Rıza-*Sivas*
Ankara Mebusu Kınacızade Şakir-*Ankara*
Bozok Mebusu Salih-*Ankara*
Nemlizade Sıtkı-*Ankara*
Bozok Eşrafından Belediye Reisi Akif Paşa-*Yozgat*
Tüccardan Hacı Ebubekirzade Osman-*Sivas*
Ali Ramiz ve Şürekâsı-*Samsun*
Tüccardan Remzizade Ferit-*Bursa*
Ertuğrul Mebusu Dr. Fikret-*Ankara*
Rize Mebusu Fuat-*Ankara*
Gaziantep Mebusu Kılıç Ali-*Ankara*
Avundukzade Mehmet-*Ankara*
Ragıp Paşazade Şakir-*İstanbul*

Kuruculardan 15'i Ankara, 8'i Bursa, 6'sı İstanbul'dan; 2'şer kişi Samsun, İzmir ve Sivas'tan ve 1 kişi de Yozgat'tandır. Kurucuların 11'i mebus, geriye kalan 25 kişi eşraf, tüccar ve sanayicidir. İlerde göreceğimiz gibi mebus kurucuların tümü ilk yıllarda banka idare meclisinde de görev yapmışlardır. Bu kuruculardan bazılarının 6 ve 16 Eylül 1924 tarihlerinde bulundukları kentlerin noterlikleri-

ne giderek kuruluş çalışmalarını yürütmek üzere Celal Bey'e verdikleri vekâletnamelerin orijinalleri elimizdedir.[119]

Bankanın kurucularından ticaretle uğraşanların ortak paydası ise, yörelerinin en güvenilir, zengin, yenilikçi ve yeni rejime yakın insanları olmalarıdır. Bu saptamamızı bazı örneklerle destekleyebiliriz:

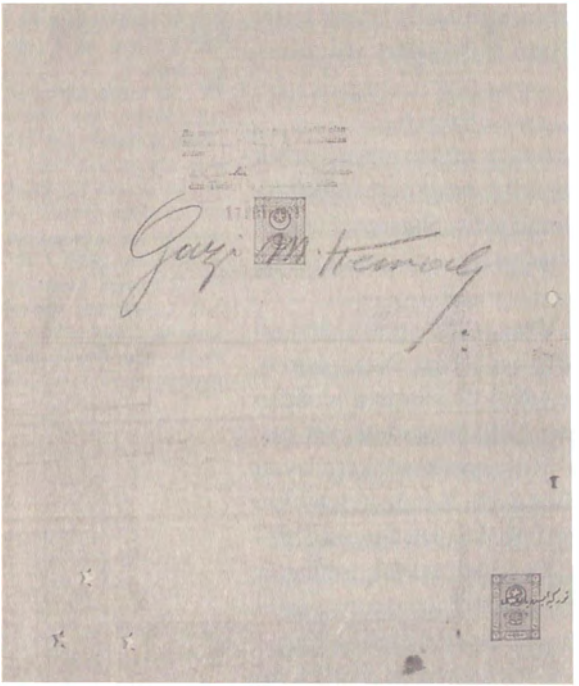
Aktarzade Rasim Bey (Rasim Aktar: 1881-1938), deri ve tiftik ticaretiyle uğraşıyordu. Birinci Dünya Savaşı içinde İttihat ve Terakki Cemiyeti'nin isteği ile İstanbul'a zahire ve hububat sevkıyatı yapmıştır. Milli Mücadele'nin başında Mustafa Kemal'i Ankara'ya davet eden ve karşılayan heyetin önde gelenlerinden birisiydi. Şimdi müze olan Çankaya'daki Atatürk Köşkü'nün ve Atatürk Orman Çiftliği arazisinin Mustafa Kemal, "Pembe Köşk"ün ise İsmet Paşa adına satın alınmasında aracılık etmiştir. 1926-1930 yılları arasında Ankara Ticaret Odası Yönetim Kurulu başkanlığı yapmış ve 1934 ara seçimlerinde Atatürk'ün isteği ile Ankara milletvekili seçilmiştir.[120]

Hanifzade Ahmet Bey (1889-1963), Ankara Defterdarlığı'nda memuriyetle hayata atılmış, daha sonra memuriyetten ayrılarak Samanpazarı'nda tiftik ticaretine başlamış, ardından da toptan manifatura ve tuhafiye ticaretine girişmiş ve Orta Anadolu'nun ünlü toptancılarından birisi olmuştur. Ankara Ticaret Odası Yönetim Kurulu başkanlığı, belediye meclisi üyeliği gibi görevler de üstlenen Hanifzade Ahmet Bey, General Motors'un *Chevrolet* otomobil ve kamyonları bayiliğini ve *Zündapp* motosikletleri ithalatçılığını yapmıştır.[121]

Çubukçuzade Mehmet Suphi Bey (1881-1958), Trabzon'da doğmuş, 1919 Nisan'ında Samsun'a göç etmiş ve burada tuz ve tütün ticaretine başlamıştır ve 1920'li yıllarda Samsun'da belediye başkanlığı yapmıştır.[122]

Yelkencizade Lütfi Bey (1891-1957), Samsun'da belediye reisliği, Ticaret ve Sanayi Odası başkanlığı yapan bir babanın oğludur. 1920 yılında İstanbul'da dede mesleği olan armatörlük işine başlamış ve Milli Mücadele sıra-

119 TİB, "Muhasebe Müdürlüğü, I. Statü No 1" adlı özel dosya.
120 "Bankamız Kurucuları (12): Rasim Attar (1881-1938), *İş Dergisi*, Sayı 271 (Mayıs 1989), s. 11-12.
121 "Bankamız Kurucuları (9): Hanifzade Ahmet Bey (1889-1963), *İş Dergisi*, Sayı 268 (Şubat 1989), s. 18.
122 "Bankamız Kurucuları (13): Çubukçuzade Mehmet Suphi Bey (1881-1958)", *İş Dergisi*, Sayı 272 (Haziran 1989), s. 17-18.



Gazi Mustafa Kemal'in kendisine ait hisse senedinin arka kapağındaki imzası.

sında Anadolu'ya silah ve yolcu taşımıştır. Daha sonra ticaret filosunu genişletmiş, kabotaj hakkının elde edilmesinden sonra Armatörler Birliği'nin kuruluşuna önayak olarak bir süre başkanlığını da yapmış ve İtibar-ı Milli Bankası'nın idare meclisinde görev almıştır.[123]

Nemlizade Sıtkı Bey (1889-1969), Trabzon'un ünlü bir ailesinin çocuğu olarak dünyaya gelmiş ve ticaret hayatına Samsun'da baba mesleği olan tütün işiyle atılmıştır. Sıtkı Bey Cumhuriyet'in ilanından hemen sonra demiryolu müteahhitliğine başlamış ve bu sırada tanıştığı Mustafa Kemal'in güvenini kazanmıştır.[124]

Avundukzade Mehmet Bey (1873-1942), Sivas'ın Gürün ilçesinde doğmuş, manifaturacı olarak ticari hayata atılmış; Birinci Dünya Savaşı sırasında ordunun giyim eşyalarının temininde aktif bir rol oynamıştır. 1920'lerde Avrupa ile ticari bağlantılar kurmuş, Manchester ve Milano'da kurduğu manifaturacılık firmalarının başına, daha sonra İş Bankası genel müdürü olacak büyük oğlu Üzeyir Avunduk'u getirmiştir. Ankara'da 1922 yılında kurduğu başarılı anonim şirketle Mustafa Kemal'in dikkatini çekmiştir.[125]

İnegöllüzade Hacı Saffet Bey (1861-1940), Bursa'da doğmuş ve küçük yaşta ticaret hayatına atılmıştır. Hacı Saffet Bey, Celal Bayar'ın kayınpederi olan kardeşi Refet Bey'le birlikte ticaret ve banka muhabirliği işleriyle uğraşmaya başlamış, 1883-1892 yıllarında Osmanlı Bankası'nda, 1908-1918 yılları arasında Deutsche Orient Bank'ta çalışmıştır. 1920 yılında İtibar-ı Milli Bankası'nın Bursa şubesi müdürlüğüne getirilmiş ve İş Bankası'nın Bursa şubesinin ilk müdürlüğünü yapmıştır. 1931 yılında bankadan istifasından[126] bir yıl sonra oğlu Muammer Saffet (Eriş) Bey, TİB'in genel müdür vekilliğine getirilmiştir.[127]

Taahhüt edilen sermayenin en az 1/4'ünün (250.000 TL) ödenmesi gerekirken, bankanın ilk dört aylık faaliyeti sonunda, yani 31 Aralık 1924 tarihinde 409.165 liranın ödenmiş olduğunu görüyoruz. TİB'in 31 Mart 1925 tarihinde toplanan ilk hissedarlar genel kuruluna sunulan "meclis-i idare raporu"nda bu durum "müessesemiz hakkında gösterilen itimat ve muhabbetin en samimi ve canlı delili" şeklinde değerlendirilmiştir.[128] Aslında kuruluş anında sermayenin dörtte biri Mustafa Kemal'in verdiği 250.000 lira ile zaten ödenmiş durumdadır. Diğer sermayedarlar ayrıca 159.000 lira ödemişler; yukarıda değinildiği gibi "hisselerine ait meblağı tekrar tekrar istenmesine rağmen ödemedikleri için" son bir defa durum hatırlatıldığı halde yine ödemeyenlerin hisseleri satılmış ve adları nizamnameden çıkarılmıştır.[129]

1924 tarihli ilk ana statünün 5. maddesine göre, "Şirketin sermayesi bir milyon Türk lirasından ibaret olup beheri onar Türk lirası kıymetinde yüz bin hisseye" bölünmüştü. İdare meclisi raporundan öğrendiğimize göre, kuruluşta taahhüt edilen sermayenin tamamı 28 Şubat 1926 tarihine kadar tümüyle ödenmiştir.[130] 30 Haziran 1926 tarihinde toplanan hissedarlar genel kurulu, sermayenin 2 milyona çıkarılmasına karar vermiştir.[131] 1926 yılının sonuna kadar ihraç edilen 100.000 hisseden yaklaşık 63.000'i satılmıştır.[132] Bu, ileride İtibar-ı Milli Bankası ile birleşme yolunda atılmış bir adımdır. Nitekim 1927 yılında söz konusu banka ile birleşilmesi, daha doğrusu İtibar-ı Milli'nin tüm borç ve alacağı ile İş Bankası'na katılmasını sağlamak amacıyla idare meclisinin 16 ve 21 Nisan 1927 tarihli toplantılarında alınan karar uyarınca,[133] 20 Haziran 1927 tarihinde toplanan fevkalade genel kurulda sermaye 4 milyon liraya çıkarılmıştır.[134] 1929 yılında TİB'in sermayesi 1 milyon lira daha artırılarak 5 milyona çıkarılmış ve bu tutar 1957 yılına kadar bir daha değişmemiştir.

1929 yılı sonu itibariyle İş Bankası'nın birinci, ikinci ve üçüncü tertip hisse senetleri nama, dördüncü tertip hisse senetleri hamiline "muharrer" olmak üzere 5 milyon lira kıymetinde 500.000 adet hisse senedi ile ayrıca "müesnis" hisse senetleri vardı. Birinci ve ikinci ihraç hisse senetlerinden toplam 100 hissesi bulunanlar "*defaten mü-*

123 "Bankamız Kurucuları (15): Lütfi Yelkenci (1891-1957)", *İş Dergisi*, Sayı 274 (Ağustos 1989), s. 22-24.
124 "Bankamız Kurucuları (19): Sıtkı Nemli (1889-1969)", İş Dergisi, Sayı 279 (Ocak 1990), s. 25.
125 "Bankamız Kurucuları (18): Mehmet Avunduk (1873-1942)", *İş Dergisi*, Sayı 278 (Aralık 1989), s. 29.
126 TİB, *İMK*, 27 Ocak 1931, Cilt 2, s. 137.
127 "Bankamız Kurucuları (3): İnegöllüzade Hacı Saffet Bey", *İş Dergisi*, Sayı 261 (Temmuz 1988), s. 19-20.
128 TİB, *Meclis-i İdare Raporu*, İstanbul, Milliyet Matbaası, 1341 (1925), s. 6.
129 TİB, *İMK*, 22 Şubat 1925, Defter (Müze) , s. 15.
130 TİB, *Meclis-i İdare Raporu*, Ankara, 1927, s. 17.
131 TİB, *Meclis-i İdare Raporu*, Ankara, 1927, s. 17.
132 TİB, *Meclis-i İdare Raporu*, Ankara, 1927, s. 18.
133 TİB, *İMK*, 16 Nisan 1927 ve 21 Nisan 1927, Defter (Müze), s. 71 ve 75.
134 TİB, *Meclis-i İdare Raporu*, İstanbul, Milliyet Matbaası, s. 3.

essis hissedar" sayılmıştır. İtibar-ı Milli'nin sermayesinin ancak yarısı ödenmiş olduğu için, tümü ödenmiş olmak koşuluyla bu bankanın 200 hissesine sahip olanlara da bir adet İş Bankası "müessis" hisse senedi verilmiştir. 1929 yılında çıkarılan dördüncü ihraç hisse senetlerinde ise müessislik hissesi yoktur. İtibar-ı Milli hisse senetlerinin değiştirilmesi işi sonuçlanana kadar TİB "müessis" hisse senetlerinin sayısı 2.921 olarak öngörülmüş, ancak 1935 yılında değiştirme işi hemen hemen sonuçlanmış ve hissedarların hakları da belirlenmiş olduğu için TİB "müessis hisse senetleri"nin toplam sayısı 2.482 olarak kesinleşmiştir.[135]

İş Bankası, 1924 yılındaki dört aylık faaliyeti sonunda 17.405 lira 49 kuruş kâr etmiş olmasına rağmen o yıl temettü dağıtmayarak ihtiyat akçesini güçlendirmiş; 1925 yılından 1929 yılına kadar ise aşağıdaki tabloda görüleceği şekilde temettü dağıtmıştır (1927-1928 yıllarında temettü üzerinden kazanç vergisi kesilmemesinin nedeni birleşmeden sonra bankanın İtibar-ı Milli'nin sahip olduğu ayrıcalıklardan yararlanmaya başlamasıdır):

Tablo-1: Kuruluş Yıllarında Dağıtılan Temettü (1925-1928)

Yıllar	Beher Hisseye Düşen Temettü Tutarı	Kesilen Kazanç Vergisi	Müessis Hissesine Verilecek Temettü	Kesilen Kazanç Vergisi
1925	60 krş	5.6 krş	29 lira	174 krş
1926	150 krş	10.5 krş	60 lira	450 krş
1927	150 krş	Kesilmeyecek	25 lira	Kesilmeyecek
1928	150 krş	Kesilmeyecek	25 lira	Kesilmeyecek

Kaynak: *Türkiye İş Bankası Hisse Senetleri: Şube Servislerine Mahsus Talimatname, İstanbul, 1929, s. 4-5.*

1924-1928 yıllarındaki birinci, ikinci ve üçüncü ihraç hisse senetleri ile 1929 yılındaki dördüncü ihraç hisse senetlerinin kimlere ve hangi yüzdelerle satıldığına ilişkin elimizdeki iki belgeye kısaca bir göz atalım. 2 Eylül 1924 ve 16 Haziran 1928 tarihleri arasında 170'in üzerinde kişi ya da kurum 100'den fazla hisse senedi satın almış, almayı taahhüt etmiş ya da daha önce satın almış olanlardan devralmıştır. Söz konusu kişilerin %70'e yakın bir bölümü milletvekilleridir. Milletvekillerinin taahhüt ettikleri sermaye tutarı 120.000 lirayı aşmaktadır. Tüzel kişiler arasında ise 10.000 hisse alan Maliye Vekâleti dikkat çekmektedir. Burada dikkat çeken bir başka noktanın, Maliye'ye satılacak 100.000 liralık hisse senedinin istendiği zaman bedeli verilerek geri alınmak koşuluyla satılmış olmasıdır.[136] Bu durum, Maliye Vekâleti'nin, kuruluş aşamasında İş Bankası'na bir desteği olarak değerlendirilebilir. Gerçekten de bir süre sonra Maliye'nin hisse senetlerinden 2.000'i idare meclisinin 20.09.1927 tarihli onayı ile

Başvekil İsmet Paşa'ya "ferağ" edilmiş ve 318/9 nolu yeni bir hisse senedi tanzim edilmiştir. 500'den fazla hisse senedi alan diğer tüzel kişiler arasında Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi ile İtimad-ı Milli Türk Sigorta Şirketi bulunmaktadır.[137]

1929 yılında ihraç edilen 100.000 adet 1 milyon liralık hisse senedinin aynı yılın ağustos ayı ortalarındaki durumu ise şöyledir: O tarihte İş Bankası'nın şubeleri bulunan kentlerden Adana (153), Balıkesir (33), Bergama (11), Bursa (792), İzmir (2073), Mersin (80), Nazilli (79), Samsun (405), Tarsus (233), Trabzon (17) ve Zonguldak'ta (44) olmak üzere toplam 3.884 hisse satılmıştır. Ankara'da satılan hisse senedi toplamı 27.448, İstanbul'da satılan hisse senedi toplamı ise 20.055'tir. Satılan hisse senetlerinin toplamı 51.387'yi bulmaktadır. Geriye kalan 48.613 hisse senedinden 40.000 adedi ise 11 lira 20 kuruştan "Gazi Hazretleri"ne satılmıştır. Genel müdürlükten şubelere gönderilen yazıda geriye kalan 8.613 hisse senedinin satışına devam edilmemesi ve talimat beklenmesi bildirilmektedir.[138] Bu günlerde *Hâkimiyet-i Milliye* gazetesine bir demeç veren Umum Müdür Celal Bey, hissedarların büyük çoğunluğunun bedelini peşin ödeyerek rüçhan haklarını kullandıklarını, geri kalan hisse senetlerinin de tamamen satıldığını, hisse senedi satın almak için bankaya başvuranlara "borsada mübayaa etmeleri cevabını" verdiklerini söylemektedir.[139] Bu verilerden anlaşıldığı üzere, 1929 yılında bile İş Bankası hisse senetleri ağırlıklı olarak üç büyük kentte alıcı bulmakta; bankanın kurucusu Mustafa Kemal Paşa da önemli miktarda hisse senedi alarak TİB'e desteğini sürdürmektedir.

İş Bankası'nın "anayasası" olan Esas Mukavelenamesi'nin dönemin Ticaret Vekili Hasan (Saka) Bey tarafından hazırlandığını belirtmiştik. 1924 yılındaki ilk esas mukavelename, o zamanki adıyla "*nizamname-i esasi*" 10 fasıl ve 76 maddeden oluşuyordu. İş Bankası Anonim Şirketi Esas Mukavelenamesi bugün de (Şubat 1999) sekiz bölüm, 64 asıl ve 16 geçici maddeden oluşmaktadır. Mukavelenamenin adı dahil olmak üzere pek çok maddesi zaman içinde değişmiş, kimi maddeleri çıkarılmış, kimi

135 *Türkiye İş Bankası Hisse Senetleri: Şube Servislerine Mahsus Talimatname*, İstanbul, 1929, s. 4; TİB, *İdare Meclisi Raporu-1935*, Ankara, 1935, s. 12.
136 TİB, *İMK*, 29.11.1924, Defter (Müze), s. 4.
137 TİB, "Birinci İhraç, Birinci Defter", Yenibosna Arşivi, s. 3-144.
138 Genel müdürlükten 12 Ekim 1929 tarihinde şubelere gönderilen talimat yazısı, "Muhaberat, İstanbul-1929", Etlik Arşivi.
139 *Hâkimiyet-i Milliye*, 16 Ağustos 1929.

Kurucu ortakların Celal Bey'e (Bayar) verdikleri vekaletnamelerden bir örnek.

asıl ya da geçici maddeler eklenmiştir. Örneğin, 1924 nizamnamesine göre şirketin ömrü 40 yılken, 1937'de 70 yıla çıkarılmış; 1982 yılında ise "süresiz" kılınmıştır. 1924'ten 1941 yılına kadar bu ana sözleşmeye "*nizamname-i esasi*" ya da "*esas nizamname*" denilmiş; 1941 yılından itibaren "*esas mukavelename*" terimi kullanılmıştır. Bugün kullanılan en son şekli *Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Esas Mukavelenamesi*'dir. Bankanın yapı ve işleyişini ilgilendiren değişikliklere yeri geldikçe değinilecektir. Esas mukavelenamenin saptanabilen 25 ayrı baskısı yapılmıştır. Değişiklik görmeyen maddelerdeki dil aynen korunduğu için eski ve yeni sözcüklerden oluşan karma bir dili vardır. Bankanın kuruluşundan günümüze kadar Esas Nizamname'de en sık değişen maddeler, sermaye artırımı ve temettü dağıtımını ilgilendiren 5. ve 58. maddeler olmuştur. Bankalar Kanunu ve mevzuattaki değişikliklerinin (1936, 1958 ve 1985 değişiklikleri) esas mukavelenameye yansıdığı ve mukavelenamenin esaslı bir şekilde değiştiği gözlenmektedir. Gerçekten de 1937 yılında Esas Mukavelename yeniden kaleme alınmış, 1958 yılında 6762 sayılı Türk Ticaret Kanunu ile 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nun hükümlerine uyum sağlamak üzere 33 madde değiştirilmiş; 1985 ve izleyen yıllarda da gerekli değişiklikler yapılmıştır.

"TOP" VE "KILIÇ"LA YÖNETİLEN BANKA!: İLK İDARE MECLİSİ

Ağaoğlu Ahmet Bey, bankanın kuruluşundan yaklaşık bir yıl sonra *Hakimiyet-i Milliye*'de kaleme aldığı "Bizde Bankacılık" adlı başmakalesinde şunları yazıyordu:

"İş Bankası tesis edildiği zaman, bankanın başına geçen bazı zevatın lakaplarına işareten, 'top' ve

'kılıç'la bir banka idare edilemez diye istihza olundu. Fakat idare edildi ve işte netice! Bütün mesele müesseseyi idare eden ruhta ve ilhamattadır." [140]

140 Ağaoğlu Ahmet, "İş Bankası", *Hâkimiyet-i Milliye*, 7 Eylül 1925.
141 Türkiye İş Bankası, *Nizamname-i Esasi*, Ankara, Hakimiyet-i Milliye Matbaası, 1340 (1924), s. 8-11.

TİB ilk idare meclisinin Mustafa Kemal'ce önerilen kişilerden oluştuğuna daha önce işaret etmiştik. Celal Bey'in 11 Temmuz 1924 tarihinde *Hâkimiyet-i Milliye*'ye verdiği beyanatta idare meclisi üyelerinin adlarını açıklamasından, banka henüz tüzel kişilik kazanmadan idare meclisinin belirlenmiş olduğu anlaşılıyor.

20 Ağustos 1924 tarihinde Bakanlar Kurulu tarafından onaylanan banka ana sözleşmenin 24. maddesi uyarınca, idare meclisinin doğal üyesi olan umum müdür dışında, hissedarlar genel kurulunca seçilecek 7 ila 9 üyeden oluşan bir idare meclisi olacaktı. Ana sözleşmenin 25. maddesi ise ilk idare meclisinin umum müdür dışında aşağıdaki kişilerden oluşacağını hükme bağlıyordu:

Siirt Mebusu Mahmut (Soydan) Bey
Cebelibereket Mebusu İhsan (Eryavuz) Bey
Ertuğrul Mebusu Dr. Fikret (Onuralp) Bey
Gaziantep Mebusu Kılıç Ali (Kılıç) Bey
Rize Mebusu Fuat (Bulca) Bey
Sivas Mebusu Rasim (Başara) Bey
İzmir Mebusu Rahmi (Köken) Bey
Ankara Tüccarından ve Ankara Mebusu Kınacızade Şakir (Kınacı) Bey
Bozok Mebusu Salih (Bozok) Bey

Ana sözleşmeye göre üç sene için seçilecek idare meclisi üyelerinin yeniden seçilmeleri mümkündü. Ancak, 26. maddeye göre, ilk idare meclisi, bankanın beşinci hesap yılının çalışmaları genel kurulda aklanıncaya kadar görev başında kalacaktı. Ana sözleşmenin idare meclisinin görev ve yetkilerini düzenleyen 24-35. maddelerine göre,[141]

- İdare meclisi üyesi olmak için şirketin en az 100 hisse senedine sahip olmak ve her türlü medeni haklara sahip bulunmak gerekiyordu. (Madde 27)

- İdare meclisi üyeliklerinden birinin boşalması durumunda gerekli koşullara sahip hissedarlardan birisi genel kurulun ilk toplantısında onaya sunulmak üzere idare meclisince seçilecek ve yerine geçtiği üyenin süresini tamamlayacaktı. (Madde 28)

TÜRKİYE İŞ BANKASI

TÜRKİYE İŞ BANKASI № 440

BANQUE D'AFFAIRES DE TURQUIE

Sermayesi: temamı tediye edilmiş
5.000.000 Türk Lirasıdır
MERKEZİ: ANKARA

Beheri 10 Türk Lirası itibari kıymetinde
—1— adet
(Yüzbiş Bin adet)

HAMİLİNE AİT HİSSE SENEDİ
Muvakkat ilmu haberidir

Capital entièrement versé
de Ltques: 5.000.000
SIÈGE SOCIAL: ANGORA

Chacune d'une valeur de 10 Livres Turques
—1— pièces
(Cinq cent mille)

ACTIONS PROVISOIRES
AU PORTEUR

Ankara 10 Ağustos 1929

Meclisi İdare azası
Membre du conseil d'administration

Meclisi İdare reisi
Président

Hamiline ait Hisse Senedi Muvakkat İlmuhaberi.

Değişik yıllara ait Banka ana statüleri.

- İdare meclisi üyeleri maaş almayacaklar; ancak şirket kârından temettü ve her toplantı için ayrıca bir "hakk-ı huzur" alacaklardı. Genel kurulun ilk toplantısına kadar idare meclisi reisine 7 ve üyelere 5'er lira "ücret-i huzur" verilecekti. Genel kurul, 1926 yılında üyelerin hakk-ı huzurlarının yüz liraya çıkartılmasına ve 1 Ocak'tan itibaren buna göre ödenmesine karar verdi. 1933 yılına gelindiğinde üyeler ayda 100'er, başkan ise 150 TL hakk-ı huzur alıyordu.[142] İdare meclisi reisi üyeler arasından seçilecekti. (Madde 29)
- İdare meclisi görüşmelerinde üyelerin çoğunluğu bulunmadıkça karar alınamayacak, reisin yokluğunda üyeler arasından reisin seçeceği bir kişi toplantılara başkanlık edecekti. Kararlar mutlak çoğunlukla alınacak, oyların eşit olması durumunda reisin olduğu tarafın görüşü kabul edilecekti. (Madde 30 ve 31)
- İdare meclisi bankanın yönetiminde en geniş yetkili organdı ve genel kurul kararını gerektirmeyen ve genel müdürün yetkisi dışında kalan her konuda karar alabilecekti.

Bu maddelerden bazıları zamanla değişecek, ama idare meclisinin bankanın yönetimindeki ağırlığı hiçbir zaman azalmayacaktır, hatta 1949 yılında yapılan değişiklikle umum müdürün yetkileri idare meclisi lehine sınırlandırılacaktır. İleride yeri geldikçe değineceğimiz bu değişikliklerden bazıları şunlardır:
- 1927 yılında İtibar-ı Milli ile birleşmeden sonra idare meclisi üyeliklerinin sayısı 9-11'e çıkarılmıştır.
- 1936 yılında 2999 sayılı Bankalar Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra 24. maddeye eklenen bir fıkra ile "alelumum devlet memurları ve diğer bankaların müdürleri ile murahhas azalarının" idare meclisine üye olamayacakları hükmü getirilmiştir.
- Yine Bankalar Kanunu'nu uyarınca, üyelerin kendilerini ilgilendiren konuların görüşmelerine katılamayacakları; genel kuruldan izin almadan kendi adlarına ya da başkaları adına banka ile ticari ilişki kuramayacakları; yasaların belirlediği ölçüler içinde akrabalık ilişkileri bulunan kişileri ilgilendiren kredi, teminat ve kefalet gibi konuların görüşmelerine katılamayacakları, oy veremeyecekleri hükme bağlanmıştır.
- 1941 yılında yapılan bir değişiklikle idare meclisi üyesi olabilmek için şirketin en az 250, 1959 yılında yapılan değişiklikle ise itibari değerlerinin toplamı 20.000 lira tutarında hisse senedine sahip olmak, 1982'de yapılan bir değişiklikle de bankanın ortağı bulunmak koşulu getirilmiştir.

142 TİB, *İMK*, 19 Ağustos 1926, Defter (Müze), s. 55; *Milliyet*, 27 Mart 1933. Bu arada, 1933 yılında idare meclisi reisi, kendisine tahsis edilen hizmet otomobilinin geri alınmasını, bunun yerine "riyaset masrafı olarak" ayda 500 (beş yüz) lira verilmesini talep eder ve bu isteği kabul edilir. Bkz. TİB, *İMK*, 13 Mart 1932, Karar No: 11, s. 70-71.

İdare meclisi azaları, 10. Yıl Kitabı.

- Yine 1941 yılında idare meclisi başkan ve üyelerinin alacakları hakk-ı huzurun Bakanlar Kurulu kararıyla belirleneceği hükmü getirilmiş, ancak 1949 yılında bu konuda yeniden genel kurul yetkili kılınmıştır.

Bankaları ilgilendiren mevzuattaki değişiklikler kadar siyasal ortamdaki değişiklikler de doğal olarak bankayı etkilemiştir. Bunun idare meclisini ilgilendiren tipik örneklerinden birisi, Cumhuriyet Halk Partisi'nin 1939 yılında aldığı bir karardır. Buna göre, CHP milletvekilleri şirket ve bankaların idare meclisi üyeliklerinde bulunamayacaklardır. Nitekim bu kararın alındığı sırada TİB İdare Meclisi reisi bulunan "Çoruh Saylavı" Fuat Bulca, banka çalışanlarına yazdığı 22 Mart 1939 tarihli bir veda yazısıyla görevinden istifa etmiştir.[143] Ayrıca 1951, 1960 ve 1980 yıllarındaki siyasi değişikliklerin de banka idare meclisinde kapsamlı değişikliklere yol açtığını ileride göreceğiz.

Oysa, yukarda değindiğimiz gibi, kuruluşundan 1939 yılına kadar İş Bankası İdare Meclisi üyelerinin en dikkat çeken özellikleri, istisnasız tümünün mebus olmaları ve Mustafa Kemal Paşa'ya yakınlıklarıdır. Şimdi bu idare meclisi üyelerini yakından tanıyalım ve 1939 yılındaki anılan ilke kararına kadar idare meclisi üyeliklerindeki değişikliklere bir göz atalım.

Mahmut (Soydan) Bey: İdare meclisinin 20 Ekim 1924 tarihindeki ilk toplantısında oybirliği ile reisliğe seçilen ve öldüğü tarih olan 3 Aralık 1936'ya kadar bu görevi aralıksız sürdüren Siirt Mebusu Mahmut (Soydan) Bey, 1883 yılında Siirt'te doğdu. 1905 yılında Harp Okulu'nu bitirdikten sonra Kosova ve Manas-

tır illerinde eşkıya takibinde bulundu. Nisan 1909'da "31 Mart Olayı"ndan sonra, Selanik'e gönderilen Sultan II. Abdülhamit'in muhafız subaylığı görevine getirildi. Balkan Savaşı'na kadar bu görevde kaldı. Sultan Abdülhamit'in Beylerbeyi Sarayı'na nakledilmesi üzerine aynı görevle İstanbul'a döndü. Aynı zamanda eski padişahın oğlu Abit Efendi'nin eğitimini üstlendi. Daha sonra Ihlamur Köşkü'nde açılan Şehzadeler Okulu'nda da görev aldı. Nisan 1920'de Anadolu'ya geçen Mahmut Bey, Mustafa Kemal Paşa'nın refakat subaylığına atandı. TBMM Riyaseti refakatinde subayken 1923 yılındaki seçimlerde Siirt'ten mebus seçildi. Mebusluğu ölümüne kadar sürdürdü. Fransızca, Almanca ve Arapça bilen Mahmut Bey, *Hâkimiyet-i Milliye* gazetesinin yöneticiliğini ve başyazarlığını yaptı ve 1926 yılında *Milliyet* gazetesini kurarak, İş Bankası İdare Meclisi üyeliğinin yanı sıra gazeteciliği de sürdürdü. [144]

Mehmet Rasim (Başara) Bey: 1884 yılında Sivas'ta doğdu. Sivas Sultanisi'nden sonra Darülfünun edebiyat şubesinden mezun oldu. Bir süre edebiyat öğretmenliği yaptıktan sonra 1914 yılında Osmanlı Meclis-i Mebusanı'na Sivas mebusu olarak katıldı. Milli Mücadele'de "Vilayat-ı Şarkiye Müdafaa-yı Hukuk Cemiyeti"nin kurucuları arasında yer aldı. Sivas Kongresi'nin toplanmasına yardımcı oldu. TBMM'nin birinci dönem seçimlerine katıldı ve Sivas mebusu olarak Meclis'in 23 Nisan 1920'deki açılışında hazır bulundu. Yasama görevini 1939 yılına kadar sürdürdü. İş Bankası İdare Meclisi üyeliği 17 Mart 1939'da sona erdi. 2 Şubat 1945 tarihinde İstanbul'da öldü.[145]

Salih (Bozok) Bey: 1881'de Selanik'te doğdu. 1903 yılında Harp Okulu'ndan mezun oldu. Nuri Conker'le birlikte Mustafa Kemal'in okul arkadaşı ve akrabası idi. Çeşitli yerlerde kıta hizmeti yaptıktan sonra 1910'da Selanik'te açılan Zabit Mektebi'ne öğretmen olarak atandı. Bir süre sonra Alatini Köşkü'nde gözaltında tutulan II. Abdülhamit'in muhafızlığıyla görevlendirildi. Bu görevi İstanbul Beylerbeyi Sarayı'nda da devam etti. 1916-1919 yılları arasında Mustafa Kemal'in isteği ile II. ve VII. Ordu başyaverliklerinde bulundu. 1920 yılında Mustafa Kemal'in talebi üzerine Ankara'ya geldi. TBMM kurulduktan sonra

143 TİB, 22 Mart 1939 tarih ve 511 sayılı Genel Mektup.
144 *Türk Parlamento Tarihi*, 1923-27, III. Cilt, Ankara, 1995, s. 690-691.
145 *Türk Parlamento Tarihi*, 1919-23, III. Cilt, Ankara, 1995, s. 883-884.

İdare Meclisi azaları, 10. Yıl Kitabı.

Başkanlık başyaverliğine atandı. 1923'teki seçimlerde Bozok'tan mebus seçildi. III. dönem Yozgat; IV., V. ve VI. dönemlerde Bilecik'ten mebus seçildi. İş Bankası İdare Meclisi üyeliği 17 Mart 1939'da sona erdi. 25 Nisan 1941'de öldü.[146]

Ahmet Fuat (Bulca) Bey: 1881'de Selanik'te doğdu. 1901 yılında Harp Okulu'ndan mezun oldu. Rumeli'de çeşitli görevlerde bulunduktan sonra Selanik Küçük Zabit Okulu'nda öğretmen ve komutan olarak çalıştı. Trablusgarp Savaşı'na katıldı. 1913 yılında Beylerbeyi Sarayı Muhafız Bölük Komutanlığı'na atandı. Birinci Dünya Savaşı'nda Çanakkale'de savaştı. Anzak Süvari Fırkası'na esir düştü. 1920 Mart'ında esaretten kurtuldu. Aralık 1920'de Anadolu'ya geçerek Milli Mücadele'ye katıldı. Sakarya Muharebeleri'nde tümen komutanlığı yaptı. İş Bankası İdare Meclisi üyeliğinin yanı sıra 1925-1939 yılları arasında Tayyare Cemiyeti başkanlığı da yaptı. 1923 yılında katıldığı TBMM'de II.-IV. dönem Rize, V. dönem Bilecik mebusu olarak görev yaptı. İş Bankası İdare Meclisi üyeliği 17 Mart 1939'da son buldu. 14 Eylül 1962'de öldü.[147]

"Topçu" Mehmet İhsan (Eryavuz) Bey: 1877 yılında İstanbul'da doğdu. 1901 yılında üsteğmen rütbesi ile Mühendishane-i Berri-i Humayun'dan mezun oldu. Edirne'deki II. Ordu birliklerinde görev yaptı. 31 Mart Olayı üzerine Harekat Ordusu ile İstanbul'a geldi. İsyancıları yargılamak üzere kurulan Örfi İdare Mahkemesi'nde üye olarak bulundu. Balkan Savaşı ile Birinci Dünya Savaşı'nda çeşitli cephelerde savaştı. 1919 yılında emekliye ayrıldı. Trakya bölgesindeki direniş örgütlerinin kurulmasına katıldıktan sonra 1920 Mart'ında Anadolu'ya geçti. 1920 yılında Cebelibereket mebusu olarak TBMM'ye girdi. Aynı yılın eylül ayında Ankara İstiklal Mahkemesi başkanlığına getirildi. 31.12.1924-11.1927 tarihleri arasında Bahriye vekilliği yaptı. II. ve III. dönemlerde de me-

bus seçildi. Bakanlığının son döneminde Yavuz gemisinin onarılması hakkındaki sözleşmenin değiştirilmesi konusunda güveni sarsıcı ve Bakanlar Kurulu'nun kararına aykırı ve yasal yetkisinin dışında hareket ettiği için hakkında meclis soruşturması açıldı. 26 Ocak 1928'de dokunulmazlığı kaldırıldı. Yüce Divan'da yargılanarak iki yıl ağır hapse mahkûm edildi ve 21 Nisan 1928'de milletvekilliğinin düşürülmesine karar verildi. Hüküm giydiği cezayı çekerek 2 Şubat 1930'da salıverildi. İş Bankası İdare Meclisi üyeliği 27 Kasım 1927'de sona erdi. 6 Mart 1947'de öldü.[148]

Kılıç Ali (Kılıç) Bey: 1890'da İstanbul'da doğdu. Asıl adı Süleyman Asaf olup Milli Mücadele'de Kılıç Ali Bey olarak tanındığı için daha sonra bu adı benimsemiştir. İstanbul Gedikli Küçük Zabit Mektebi'nde öğrenim gördü. Astsubay olarak girdiği ordu hizmetinde, başarılı çalışmaları nedeniyle 1909'da teğmenliğe yükseltildi. Çanakkale Muharebeleri'ne katıldı. 1919 Ekim'inde Sivas'a gelerek Milli Mücadele'ye katıldı. Heyet-i Temsiliye kararıyla Maraş-Gaziantep ve Havalisi Kuvayı Milliye kumandanlığına getirildi. 4 Mayıs 1920'de Gaziantep mebusu seçildiyse de görevi dolayısıyla süresiz izinli sayıldı. 25 Temmuz 1920'te Meclis'e katıldı ve aynı yılın eylülünde İstiklal Mahkemesi üyeliğine seçildi. II.-V. dönemler arasında Gaziantep mebusu seçilerek Meclis'teki yerini 1939'a kadar korudu. 7 Mart 1925'ten 7 Mart 1927'ye kadar ikinci kez Ankara İstiklal Mahkemesi üyeliği yaptı. İş Bankası İdare Meclisi üyeliği 17 Mart 1939'da sona erdi. Ancak 26 Nisan 1952 ile 2 Haziran 1960 tarihleri arasında ikinci kez TİB İdare Meclisi üyeliği yaptı. İş Bankası tarihinde en uzun süre idare meclisi üyeliği yapan kişi oldu. 14 Temmuz 1971'de İstanbul'da öldü.[149]

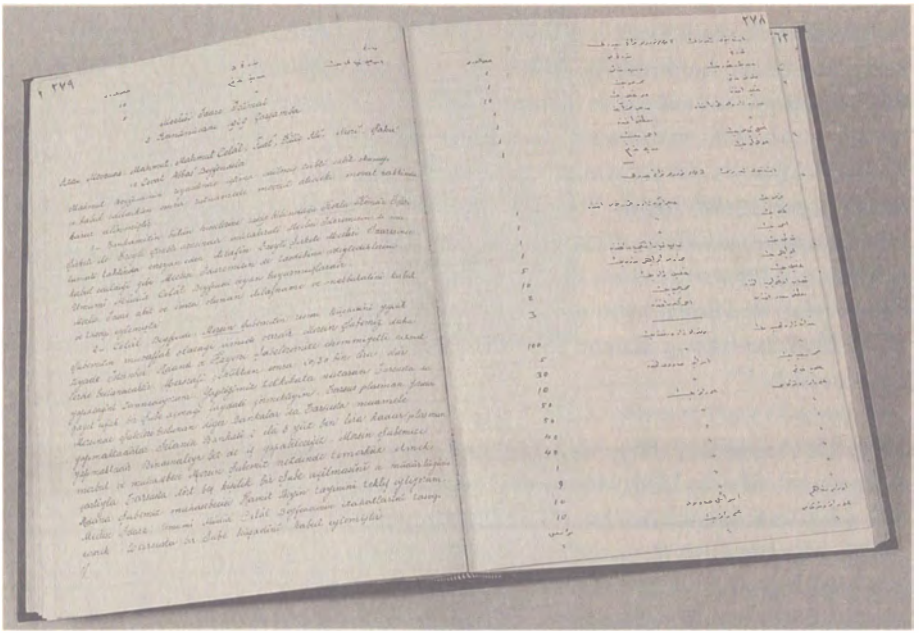
Kınacızade Şakir (Kınacı) Bey: 1875 yılında Ankara'da doğdu. Ankara Rüştiyesi'ni bitirdikten sonra ticaret hayatına atıldı. İş hayatında başarılı oldu. Belediye başkanlığı ve Ankara Ticaret ve Sanayi Odası başkanlığı yaptı. Müdafaa-i Hukuk Cemiyeti'nde çalıştı; Ankara'ya gelişinden itibaren Mustafa Kemal Paşa'yı destekledi. I.-VI. dönemlerde Ankara mebusu seçilerek TBMM'deki yerini ölümüne kadar korudu. İş Bankası İdare Meclisi üyeliği 17

146 *Türk Parlamento Tarihi*, 1923-27, III. Cilt, Ankara, 1995, s. 55-56; "Bankamız Kurucuları (8): Salih Bozok (1881-1941)", *İş Dergisi*, Sayı 267 (Ocak 1989), s. 19-21.

147 *Türk Parlamento Tarihi*, 1923-1927, III. cilt, Ankara, 1995, s. 657-659; "Bankamız Kurucuları (1): Fuat Bulca (1881-1962)", *İş Dergisi*, Sayı 270 (Nisan 1989), s. 20-21.

148 *Türk Parlamento Tarihi*, 1919-1923, III. cilt, Ankara, 1995, s. 249-251.

149 *Türk Parlamento Tarihi*, 1919-1923, III. cilt, Ankara, 1995, s. 423-425.



İdare Meclisi zabıtlarından eski ve yeni yazılı iki sayfa.

Bankanın ilk idare meclisi.

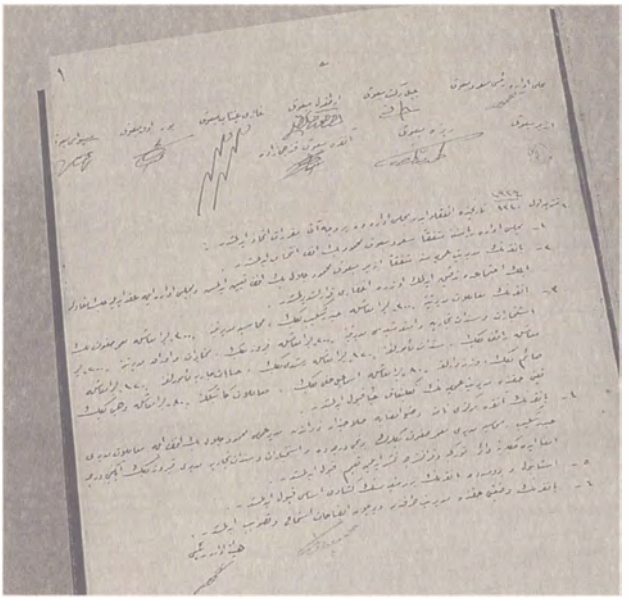
Mart 1939'da sona erdi. 10 Mayıs 1940 yılında Ankara'da öldü.[150]

Dr. Takiyyettin Fikret (Onuralp) Bey: 1887 yılında İstanbul'da doğdu. 1911 yılında İstanbul Mülki Tıbbiye Mektebi'ni bitirdi. Okulda iki yıl asistanlık yaptı. Birinci Dünya Savaşı'nda tabip yüzbaşı rütbesiyle askere alınarak çeşitli birlik ve kıtalarda görev yaptı. Sivas Kongresi'nin toplanmasından sonra Milli Mücadele'ye katılarak Ankara'ya geldi. 29 Temmuz 1920'de Kozan livasının eksik kalan mebusluğuna seçildi. Kırşehir'de özel göreve memur edildiği için 19 Ağustos 1920'de Meclis'e katılabildi. 22 Eylül 1920'de Kastamonu İstiklal Mahkemesi üyeliğine seçildi, ancak bir süre sonra izin alarak üyelikten ayrıldı. II. ve III. dönemlerde yeniden Ertuğrul (Bilecik) mebusu seçildi. Yavuz-Havuz davasında Bahriye Vekili İhsan Bey'le birlikte suçlu görülerek dokunulmazlığı kaldırıldı, Yüce Divan'daki yargılanması sonucu 4 ay hapse ve 100 lira ağır para cezasına çarptırıldı. 21 Nisan 1928 tarihinde Meclis kararıyla mebusluğu düşürüldü. İş Bankası İdare Meclisi üyeliği 7 Ocak 1928 tarihinde sona erdi. 30 Ekim 1946'da İstanbul'da öldü.[151]

Mustafa Rahmi (Köken) Bey: 1881'de İzmir Bergama ilçesi Bölcek köyünde doğdu. 1905'te Hukuk Mektebi'nden mezun oldu. 1913 yılına kadar köyünde tarımla uğraştı. 1917 yılında boşalan İzmir mebusluğuna seçilerek Meclis-i Mebusan'a girdi. 1921 yılı başlarında Ankara'ya gelerek Milli Mücadele'ye katıldı. Aynı yıl Zonguldak Maden Müdürlüğü'ne atandı. İkinci dönem seçimleriyle İzmir mebusu olarak TBMM'ye girdi. İzmir'den III.-VIII. dönemlerde de mebus seçildi. 17.05.1926 ile 28.05.1929 tarihleri arasında Ticaret, Tarım ve İktisat vekilliklerinde bulundu. İş Bankası İdare Meclisi üyeliği 23 Ekim 1927 tarihinde son buldu. Ancak 1 Ağustos 1929 tarihinde ikinci kez getirildiği idare meclisi üyeliğini 17 Mart 1939 yılına kadar sürdürdü. 7 Temmuz 1952'de İstanbul'da öldü. [152]

İş Bankası İdare Meclisi'nin, Umum Müdür Celal Bey dışındaki ilk 9 üyesinden yalnızca 5'i Atatürk'ün ölümünü izleyen ilk genel kurula kadar (17 Mart 1939) görevlerini kesintisiz sürdürdüler. Bu üyeler Rasim Başara, Salih Bo-

150 *Türk Parlamento Tarihi*, 1919-1923, III. cilt, Ankara, 1995, s. 100.
151 *Türk Parlamento Tarihi*, 1919-1923, III. cilt, Ankara, 1995, s. 692-693.
152 *Türk Parlamento Tarihi*, 1923-1927, III. cilt, Ankara, 1995, s. 439-440.



İdare Meclisi'nin 20 Ekim 1924 tarihli ilk kararları.

zok, Fuat Bulca, Ali Kılıç ve Şakir Kınacı'ydı. Bu beş kişi İş Bankası tarihinde, 1962-1978 tarihleri arasında görev yapan Cahit Zamangil dışında, kesintisiz en uzun süre, yaklaşık 15 yıl, görev yapan üyelerdi.

İtibar-ı Milli Bankası ile birleşme kararından sonra 11'e çıkarılan idare meclisi üyeliklerinden boş olan yerlere, İtibar-ı Milli'nin son idare meclisinde de görev yapan Trabzon Mebusu Hasan Hüsnü (Saka) Bey atandı; ancak bir süre sonra TBMM reis vekilliğine getirildiği için bu görevi kısa sürdü (1.8.1927-2.11.1927).[153] Hasan Bey'den sonra Rahmi Bey'in de Ticaret vekilliğine atanması üzerine boşalan yerlere Sinop Mebusu Recep Zühtü (Soyak) Bey (1.1.1928-17.3.1939) ile Kütahya Mebusu Nuri (Conker) Bey (1.1.1928-5.6.1935) getirildiler.[154] Atatürk'ün sağlığında TİB İdare Meclisi üyeliklerine getirilen diğer kişiler ise Cevat Abbas (Gürer) Bey (1.1.1928-17.3.1939), Mustafa Mecdi Boysan (13.6.1935-17.3.1939) ve idare meclisi reisi Mahmut Soydan'ın ölümü üzerine İbrahim Süreyya Yiğit (22.12.1936-17.3.1939) oldu ve ayraç içinde belirtilen tarihler arasında görev yaptılar. İlk idare meclisi üyelerinden boşalan yerlere getirilen üyelerin hepsi aynı zamanda mebusluk görevini sürdürüyordu.

İş Bankası'nın ilk idare meclisi, ilk resmi toplantısını 20 Ekim 1924 tarihinde yaptı ve şu kararları aldı: [155]

- İdare meclisi başkanlığına oybirliği ile Siirt Mebusu Mahmut Beyefendi seçildi.

- Bankanın umum müdürlüğüne İzmir Mebusu Mahmut Celal Beyefendi tayin edildi ve idare meclisi ile umum müdür arasında yapılacak sözleşmenin ilk toplantıda görüşülmek üzere hazırlanması kararlaştırıldı.

- Bankanın üst yönetimine atamalar yapıldı.

- Bankanın Ankara merkezi adına birinci derece imza yetkisinin Umum Müdür Celal Beyefendi, Muamelat Müdürü Haydar Şekip, Muhasebe Müdürü Muammer Saffet Beylere; ikinci derece imza yetkisinin ise İstihbarat ve Senedat-ı Ticariye Müdürü Firuz Bey'e ait olduğuna ilişkin Türkçe ve Fransızca sirküler kabul edildi.

- İstanbul ve Bursa'da bankanın birer şubesinin açılması esası kabul edildi.

- Bankanın durumu hakkında müdüriyet tarafından verilen izahat dinlendi ve kabul edildi.

İdare meclisi ikinci toplantısını 16 Kasım 1924, üçüncü toplantısını 27 Kasım 1924 tarihinde yaptı ve işlerin yoğunluğuna bağlı olarak belirli aralıklarla (genellikle ayda üç toplantı) çalışmalarını sürdürdü.

İş Bankası İdare Meclisi'nin 1924-1931 yılları arasındaki çalışmalarına ve ürettiği kararlara topluca bir göz atacak olursak şu genel gözlemleri yapabiliriz: Söz konusu süre içinde idare meclisi toplam 665 karar almıştır. Bu, yılda ortalama 83 karar demektir. Bununla birlikte, 1925, 1928, 1929 ve 1930 yıllarında ortalamanın üzerinde karar üretilmiştir. Alınan kararlardan en çok %5'inin "stratejik" karar niteliğinde, geriye kalan kararların daha çok umum müdürlüğün önerdiği günlük işleyişle ilgili kararlar olduğu görülmektedir. İdare meclisi kararlarının, deyim yerindeyse, bir tür haritası çıkarılırsa, en çok kararın iştirakler (%21) konusunda alındığı, bunu çalışanlarla ilgili (%18) kararların izlediği görülür. Genel kurullar ve hissedarlar, genel müdürlük ve şubelerin organizasyonu/yönetimiyle ilgili kararlar ve müşteri/mudilere yönelik kararların da toplam kararlar içinde %14'erlik bir yer tuttuğu saptanmaktadır. İdare meclisinin yapısı ve işleyişi, genel müdür seçimi, üst yöneticilerin ataması vb. kararlar yaklaşık %8'lik bir yer tutmaktadır. İdare meclisinin aldığı kararların yine yaklaşık %8'lik bir bölümü de tanıtım, basın, hükümet, diğer örgütler ve bağış/yardımlarla ilgili, yani çevreye yönelik kararlardır.

"MÜDÜR-İ UMUMİ": MAHMUT CELALETTİN (BAYAR) BEY

Bankanın kuruluş fikrinin ortaya çıkışından itibaren işin başında olan, Mustafa Kemal'in parasını çuvallara doldurarak bir kasaya kilitleyen ve kuruluş hazırlıklarını yürüten Mahmut Celal (Bayar) Bey ilk günden itibaren bankanın doğal ve fiili umum müdürüydü.[156] Bununla birlikte, yukarıda gördüğümüz gibi, idare meclisi tarafından resmen atanması 20 Ekim 1924 tarihinde oldu. İdare mecli-

153 TİB, *Meclis-i İdare Raporu*, İstanbul, Milliyet Matbaası, 1928, s. 5.

154 TİB, *İMK*, 7.1.1928, Defter (Müze), s. 131.

155 TİB, *İMK*, 20.10.1924, Defter (Müze), s. 1.

156 Kurucularından Kınacızade Şakir Bey'in oğlu Bahri Kınacı'nın babasından aktardığına göre, kurulacak bankanın umum müdürlüğü için Şakir Bey Mustafa Kemal'e Şam'da banka müdürlüğü yapmış olan Bulgurluzade Rıfat Efendi'yi önermiş, ancak Mustafa Kemal bu öneriyi kabul etmemiş, "Celal Bey'i yapalım" demiş. "Bankamız Kurucuları (5): Kınacızade Şakir Bey", *İş Dergisi*, Sayı 264 (Ekim 1988), s. 16.

sinin 19 Nisan 1925 tarihinde yaptığı toplantıda ise görev süresi 10 yıl ve maaşı her yıl sonunda yeniden belirlenmek üzere ayda 600 lira olarak saptandı.[157] 1 Temmuz 1926 tarihinden itibaren ise bu miktar ayda 1.000 liraya çıkarıldı.[158]

Mahmut Celalettin (Bayar) Bey, 16 Mayıs 1883'te Bursa'nın Gemlik ilçesine bağlı Umurbey köyünde doğdu. Bulgaristan'dan göç eden, eğitimli bir ailenin oğludur. İlkokulu Umurbey'de okuyan Celal Bey, Harir Darü't-talimi'de (İpek Meslek Okulu) ve College Français de l'Assomption adlı Fransız okulunda dersler alarak kendini yetiştirdi. Bir süre Gemlik Reji İdaresi ve mahkemesinde, daha sonra Ziraat Bankası ile Deutsche Orient Bank'ın Bursa şubelerinde memur olarak çalıştı. Meşrutiyet'ten önce siyasete karşı duyduğu ilgi 1908'den sonra onu İttihat ve Terakki saflarında aktif politikaya itti. İttihat ve Terakki'nin önce Bursa, sonra da İzmir şubelerinde kâtib-i mesul olarak görev yaptı; İzmir Valisi Rahmi Bey'in yanında örgüt çalışmalarını yürüttü. Birinci Dünya Savaşı'nın bitişinden sonra Müdafaa-i Hukuk-i Osmaniye Cemiyeti saflarında çalıştı ve "Galip Hoca" takma adıyla köyleri dolaşarak işgale karşı propaganda çalışmaları yaptı. Celal Bey 1920'de toplanan son Osmanlı Meclis-i Mebusanı'na Saruhan (Manisa) mebusu olarak katıldı ve İstanbul'un işgali üzerine de gizlice Ankara'ya geçerek TBMM çatısı altında yer aldı. 1921-1924 arasında meclis çalışamalarına önce iktisat komisyonu raportörü olarak başlayan Celal Bey 1921'de İktisat vekilliğine atandı; 1922'de Lozan Konferansı'na gönderilen ilk heyete danışman olarak katıldı ve bir süre Hariciye vekiline vekâlet etti. 1924 yılında Mübadele, İmar ve İskân vekilliğini yürütürken, tarihinde İş Bankası'nın kuruluş çalışmalarını yürütmek üzere 7 Temmuz 1924'te vekillikten ayrıldı.

İdare meclisi kararıyla 20 Ekim 1924 tarihinde İş Bankası'nın ilk umum müdürlüğüne "resmen" atanan[159] Celal Bey, 1 Ekim 1932 tarihinde, ikinci kez getirildiği İktisat vekilliği görevine başlamak üzere bankadan ayrıldı. Bununla birlikte, Celal Bey, İktisat vekilliği görevinin yanı sıra, 19 Ocak 1935 tarihine kadar TİB İdare Meclisi toplantılarına katıldı, karar defterini imzaladı; 1935 Mart ayı dahil olmak üzere bankadan maaş almaya devam etti. Celal Bayar, 1 Nisan 1935 tarihinden başlamak üzere, "Türkiye İş Bankası Memurları Tekaüt Sandığı"ndan emekli oldu.[160]

Celal Bey'in İş Bankası genel müdürlüğü görevinden alınarak İktisat Vekâleti'nin başına getirilmesinden sonra, 1933 yılında, bankanın 9. kuruluş yıldönümü münasebetiyle kendisini Yalova'da ziyaret eden heyete Mustafa Kemal'in söylediği aşağıdaki sözler, İş Bankası'nın kuruluşunda Celal Bayar'ın yerini vurgulamak açısından anlamlıdır:

"İş Bankası'nın dokuzuncu yıldönümünü bütün mensuplarına tebrik ederim. İş Bankası mütevazı bir sermaye ile işe başlamıştı. Mütevazı olan maddi sermaye idi. Fakat manevi sermayesi çok büyüktü. Çünkü işin başında gayet kıymetli, halûk ve sebatlı Celal Bey ve onun yanında birkaç ki-

şiyi geçmeyen güzide arkadaşlar bulunuyordu. Bu maddi sermayenin yüzlerce misli ile işe başlamış ve hiç muvaffakiyet göstermeden batmış nice müesseseler tanırız. Demek ki, bir müessesenin yaşaması, inkişaf etmesi, muvaffak olması o müessesenin başına geçenlerin, halûk, dürüst ve imanlı zatlar olmasına bağlıdır.

Banka, memleketimizin iktisadiyatına çok nafi hizmetler ifa etmiştir. Bence bütün bu hizmetlerin fevkinde daha büyük olan bir hizmeti de bankacılığa gençlerimizi yetiştirmiş olmasıdır. En çok bununla iftihar ederiz. Celal Bey'in İş Bankası'nı tesiste ve onun inkişafında gösterdiği muvaffakiyeti şimdi başında bulunduğu İktisat Vekâleti'nde de göstereceğine şüphem yoktur. Bankanın yıldönümünde bu münasebetle Celal Bey adını anmağı bir borç bilirim. İş Bankası'na yeni ve daha parlak muvaffakiyetler dilerim. Bu duygularımı arkadaşlarınıza lütfen söyleyiniz."[161]

Celal Bayar 1932-1937 yıllarında İktisat vekilliğini sürdürdükten sonra 1 Kasım 1937 tarihinde başvekilliğe atandı ve bu görevi 25 Ocak 1939'a kadar devam etti. İkinci Dünya Savaşı yıllarını önemli bir göreve getirilmeksizin CHP milletvekili olarak geçiren Celal Bayar, üç arkadaşıyla birlikte 7 Haziran 1945 tarihinde verdiği "Dörtlü Takrir"le CHP içindeki muhalefet hareketinin başına geçti. 1945 yılının sonlarında CHP'den ve milletvekilliğinden istifa eden Bayar, 7 Ocak 1946'da üç arkadaşıyla birlikte Demokrat Parti'yi kurdu ve partinin ilk genel başkanı oldu. 1946 seçimlerinde DP'den İstanbul milletvekili olan Bayar, dört yıl muhalefet partisi başkanı olarak görev yaptıktan sonra DP'nin 1950 yılında iktidara gelmesi üzerine Türkiye'nin üçüncü cumhurbaşkanı oldu. On yıllık iktidar ve cumhurbaşkanlığından sonra 27 Mayıs 1960 darbesiyle tutuklanan ve Yassıada'da yargılanan Bayar, 15 Eylül 1961'de idama mahkûm olduysa da bu cezası Milli Birlik Komitesi'nce ömür boyu hapse çevrildi ve sağlık nedenleriyle salıverildiği 1964 yılı sonlarına kadar Kayseri Cezaevi'nde tutuklu kaldı. 1982 yılında 100. yaşgününü kutlayan Celal Bayar 22 Ağustos 1986 tarihinde İstanbul'da öldü.[162]

ÇALIŞANLAR: "MEMUR DEĞİL; İŞ KADROSU"!

Bankanın kuruluş işleriyle görevlendirilen ve umum müdürlüğe getirilen Celal Bey, ağustos ayı başında örgütünü

157 TİB, *İMK*, 19 Nisan 1925, Defter (Müze), s. 19.

158 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Arşivi, Celal Bayar Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası.

159 Celal (Bayar) Bey'in İş Bankası'nda sicil kartonunda umum müdürlüğe başlama tarihi olarak 1 Ağustos 1924 tarihi ve aldığı maaş olarak da 600 TL kaydı yer almaktadır. Dolayısıyla idare meclisi tarafından resmen atanması yapılmadan önce, iki ay yirmi gün kadar bir süre fiilen umur müdürlüğü yürütmüş ve bankadan maaş almıştır. Bkz. Celal Bayar Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.

160 TİB Genel Direktörlüğü'nün 7.10.1938 tarih ve 63/90 sayılı yazısı, Celal Bayar Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.

161 *Türkiye İş Bankası On Yılı 1924-1934*, Devlet Matbaası, 1934, s. 40.

162 TBMM, *Türk Parlamento Tarihi, 1919-1923*, III. Cilt, Ankara, 1995, s. 831-836; "Bayar, Celal", *Türk ve Dünya Ünlüleri Ansiklopedisi*, Cilt 2, İstanbul, Anadolu Yayıncılık, 1983-1984, s. 712-714.

Tarsus Şubesi, 1929.

Tarsus Şubesi, 1999.

kurmaya ve çalışanlarını seçmeye başladı. Celal Bey, yıllar sonra bu konuda şunları söyleyecekti:

"Bizim Türklerin de kendi evlerine girer gibi girebilecekleri bir müesseseleri olmalıydı. Bu müesseselerin başına da yine kendi evlatlarımızın geçmesi lazımdı. Solvabilite bakımından, ahlak bakımından bizim evlatlarımız Avrupa'dakilerden hiçbir zaman geri değildir."[163]

Celal Bayar 1984 yılında banda alınan konuşmasında da ilk yıllarda bankanın çalışanlarının seçiminde nelere dikkat ettiğini şu sözlerle açıklayacaktı:

"Müsabakaya, yarışmaya önem vermedim. İnandığım aile çocuklarını seçtim. Özellikle Türk çocuklarını seçtim. Türkler banka kuramaz kompleksini yenmek için Türk çocuklarını seçtim."[164]

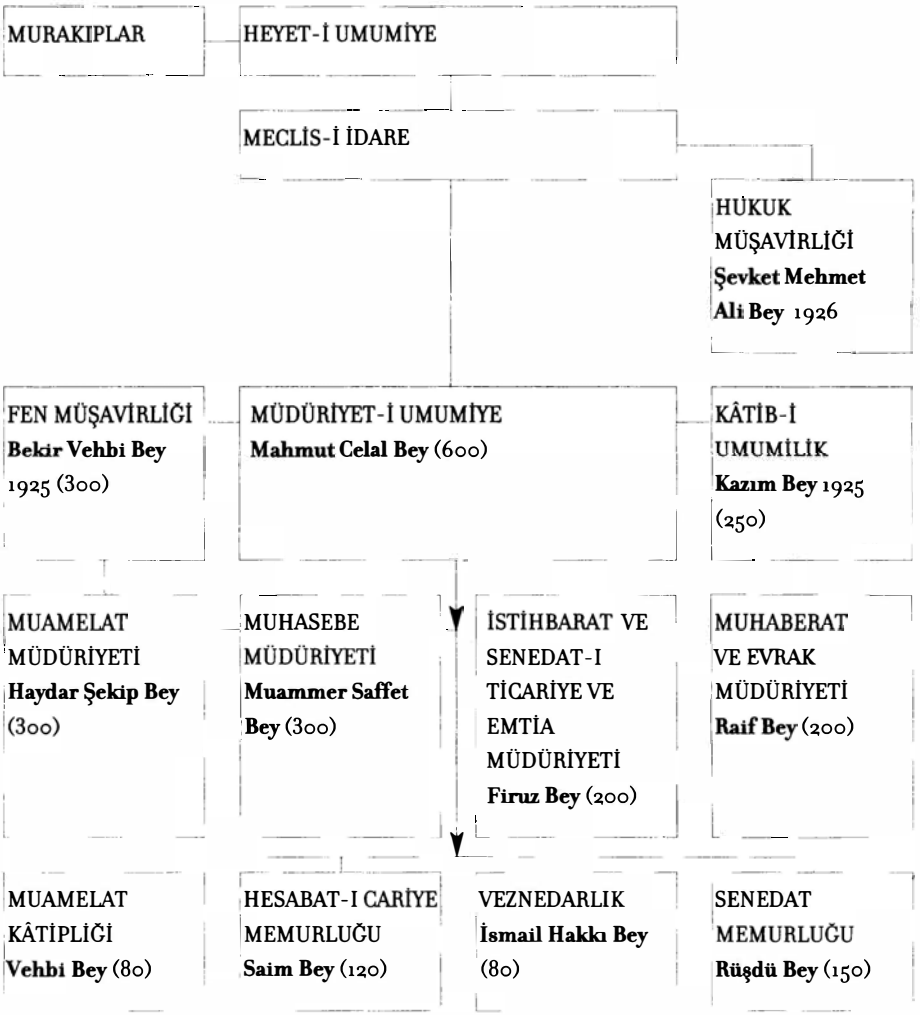
Celal Bey, İş Bankası İstanbul Şubesi'nin 21 Şubat 1928 tarihinde yeni binasının açılması dolayısıyla *Hâkimiyet-i Milliye* gazetesine verdiği demeçte ise şunları söylüyordu:

"Bankamızın memurin kadrosu yoktur, iş kadrosu vardır. Memurlarımızın dikkat, namus ve faaliyetlerinden çok memnunuz. Kendilerinden nasıl ciddi vazife istiyorsak, hak ve menfaatlerini de vikaye etmeği vazife biliriz... Memurlarımızı işlerin iktizasına, kaabiliyetlerine göre tevzi ediyoruz. Mahal, memleket farkı gözetmiyoruz. Müessesesimizde memurlarımız arasında adeta bir aile hayatı hükümfermadır. İş Bankası'nda çalışan Türk gençleri, kendilerini alelade ücretli veyahut maaşlı bir memur olarak telakki etmiyorlar. Onlar bu işte behemahal muvaffak olmayı milli şeref ve haysiyet meselesi yapmışlardır."[165]

Bankanın "iş kadrosu"na seçilecek memurlar hakkındaki ilk haberler 18 Ağustos tarihinde *Hâkimiyet-i Milliye* gazetesine yansımıştı. Bankanın ana birimlerine Umum Müdür Celal Bey tarafından yapılan atamalar, idare meclisinin ilk toplantısında üyelerin bilgisine sunuldu ve oybirliğiyle kabul edildi. Buna göre, muamelat müdüriyetine 300 lira aylıkla Haydar Şekip; muhasebe müdüriyetine 300 lira aylıkla Muammer Saffet; istihbarat ve senedat-ı ticariye ve emtia şubesi müdüriyetine 200 lira aylıkla Firuz Raif; muhaberat ve evrak müdüriyetine 200 lira maaşla Raif Ramiz; senedat memurluğuna 120 lira maaşla Rüştü; hesabat-ı cariye memurluğuna 120 lira maaşla Saim; veznedarlığa 80 lira maaşla İsmail Hakkı; muamelat kâtipliğine 80 lira maaşla Vehbi Beyler tayin edildi.[166] Bu kişiler Celal Bey'in tanıdığı, bankacılık bilgi ve deneyimi

163 Cüceoğlu, *a.g.m.*, s. 2.
164 Celal Bayar'la 26 Ağustos 1984 tarihinde TİB Genel Müdürlüğü'nde yapılan görüşmenin bant kayıtları.
165 *Hâkimiyet-i Milliye*, 22 Şubat 1928.
166 TİB, *İMK*, 20 Ekim 1924, Defter (Müze), s. 1; 1924 yılında genel ve katma bütçeli kuruluşlar, özel idareler ve belediyelerde çalışanların aylık ortalama ücret ya da maaşları 60 TL'dir. Bkz. Tuncer Bulutay, *Employment, Unemployment and Wages in Turkey*, DİE Yayını, Ankara, 1995, s. 293.

Şekil-1: TİB Teşkilat Şeması (1924)



olan gençlerdi. Böylelikle bankanın örgütsel temelleri atılmış ve ilk teşkilat şeması ortaya çıkmış oluyordu (bkz. Şekil-1)

İdare meclisinin anılan toplantısında bankayı temsil etmeye yetkili kişilerin imza sirkülerleri de onaylanmıştı. İdare meclisinin ikinci toplantısında yapılan iki yeni atamayla çalışanların sayısı 10'a yükseldi. 1924 yılı kapanırken İş Bankası'nda çalışanların toplam sayısı 37'yi bulmuştu. Bu sayı 1925 yılı sonunda 132, 1926 yılının Mart ayında 160, aynı yılın sonunda 252'yi bulacaktı. Bu hızlı örgütlenme sürecinin bankanın faaliyet giderleri ve kârlılığı üzerindeki etkisi ise ileride bilançolara bakılırken ayrıca ele alınacaktır.

ŞUBELER : "BİLHASSA BÜYÜK TİCARET MERKEZLERİNDE"

Daha 11 Temmuz 1924 tarihinde Celal Bey'in basına yaptığı açıklamada, aynı yıl içinde Ankara'nın yanı sıra İstanbul, İzmir, Adana ve Samsun'da şubeler açılacağı duyurulmuş ve idare meclisinin ilk toplantısında bankanın İstanbul ve Bursa'da da birer şubesinin açılması kararlaştırılmış ise de, bu şubelerden yalnızca İstanbul'daki 1924 yılı sona ermeden açılacaktı; Bursa ve İzmir şubelerinin açılışı 1925 yılına kalacaktı. İş Bankası'nın ilk yıllardaki şubeleşme macerasına bir göz atıldığında şunlar göze çarpar:

İlk şube, bankanın kurulduğu kent olan Ankara'da 26 Ağustos 1924'te açıldı; ancak tam anlamıyla faaliyete geçmesi eylül ayında oldu. Ankara şubesi başlangıçta genel müdürlükle iç içeydi; 1926 yılı başında ikisinin teşkilatı birbirinden ayrıldı. Ankara şubesi Müdür Fethi Halil Bey'in yönetiminde çalışmaya başladı.[167] Üç farklı adreste hizmet vermiş olan bu şube halen Ulus'taki üçüncü genel müdürlük binasında "Ankara Merkez şubesi" olarak işlevini sürdürmektedir. Ankara Merkez şubesi 1929 yılında 12 servisi ve 106 çalışanıyla büyük bir şube haline gelmişti. Çalışanların 16'sı (%15) kadındı. Ankara şubesinin teşkilat şeması ve müdüriyet dışındaki servislerde çalışanların sayısı Şekil 2'deki gibiydi.[168]

1925 yılında Bursa ve İzmir, 1927 yılında ise Adana ve Samsun şubeleri açılmış; şube sayısı 1928'de açılan 8, 1929'da açılan 13 şube ile 1929 yılı sonunda 27'yi bulmuştu. Şubelerin coğrafi dağılımında kıyı kentlerinin öne çıktığı ve Ege Bölgesi'nde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Şimdi kronolojik sırayla bu gelişmeleri izleyelim.

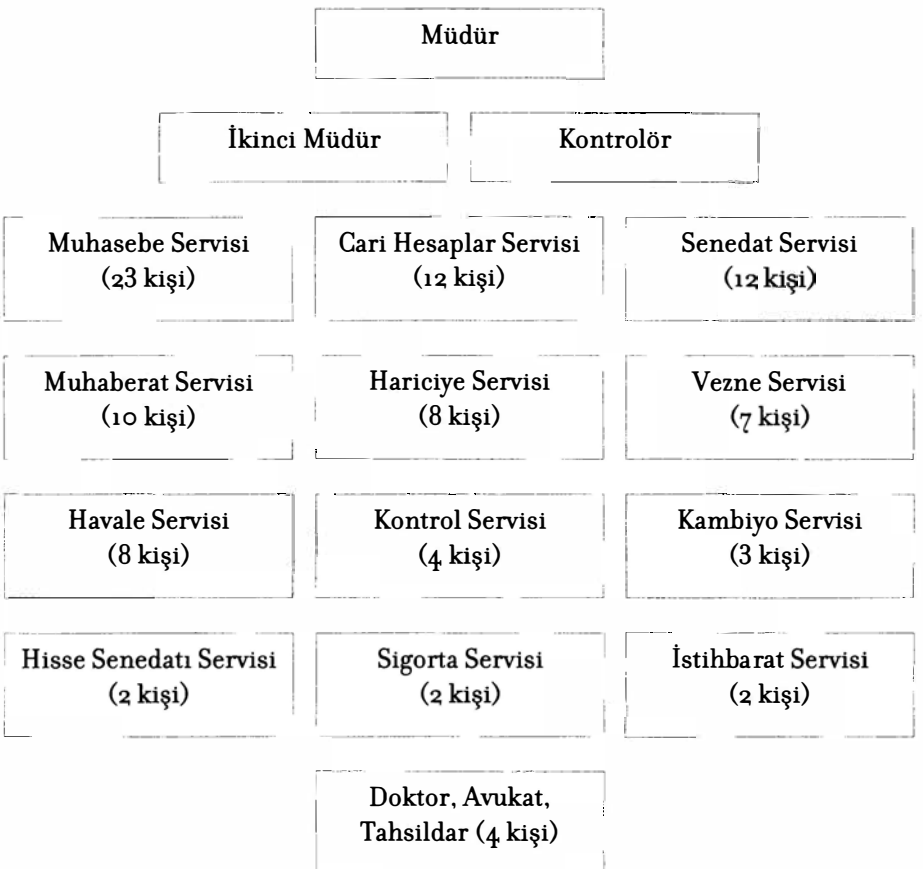
TİB İdare Meclisi, 29 Kasım 1924 tarihinde yaptığı toplantıda ana sözleşmenin 39. maddesi uyarınca İstanbul Mebusu Süleyman Sırrı Bey ve Trabzon Mebusu Hasan (Saka) Bey'i oybirliğiyle "müfettişliklere" (murakıplık) seçti. Süleyman Sırrı Bey bir yıl içinde görevinden ayrıldığından murakıplığa İstanbul Mebusu Ali Rıza (Bebe) Bey getirildi. Ali Rıza Bey'in murakıplığı da uzun sürme-

167 TİB, *İMK*, 7 Şubat 1926, Defter (Müze), s. 45.
168 TİB, "Muhaberat, Ankara-1929", Etlik Arşivi.

di. Yerine Edirne Mebusu Şakir (Kesebir) Bey atandı. Şakir ve Hasan Beyler bu görevi 1938 yılına kadar birlikte sürdürdüler.[169]

İdare meclisi aynı toplantıda Haydar Şekip ve Muammer Saffet beylerin açılacak olan İstanbul şubesine atanmaları dolayısıyla merkez-i idare muamelat müdürlüğüne Firuz Raif Bey'i, muhasebe müdürlüğüne de Muvaffak Cevdet Bey'i getirdi. 1925 yılı Şubat'ında bankadaki işlemlerin iyileştirilmesi için bir "kâtib-i

Şekil-2: Ankara Merkez Şubesi Teşkilat Şeması (1929)



umumilik" (genel sekreterlik) kurulmasına, bu göreve ayda 250 lira maaşla Kâzım Bey'in atanmasına ve kendisine birisi hanım üç kişiden oluşan bir "kalemin" yardımcı olmasına karar verildi. Ayrıca kâtib-i umuminin idare meclisi toplantılarında hazır bulunması yolundaki başkanlık teklifi de onaylandı.[170] Aynı yılın mayıs ayında Bekir Vehbi Bey bankanın fen müşavirliğine, bir yıl sonra Müderris Şevket Memedali Bey de hukuk müşavirliğine getirildi.[171] Haziran ayında ise yeni tayinlerle bankanın muhasebe, muhaberat ve

senedat servisleri ile kâtib-i umumilik kalemi güçlendirildi.[172]

İşlerin artışı, çalışanların sayısının çoğalması, ilk günlerde umum müdürün dışında 5 memur ve bir odacının çalıştığı binaya 45 kişinin sıkıştırılmak durumunda kalınması, bodrum katının işgal edilmesine, garajdan yararlanılmasına ve merdiven üstüne bir oda ilave edilmesine rağmen ciddi bir yer sorunu yaratmıştı.[173] 1925 yılı ortalarından itibaren bir yandan daha geniş bir bina kiralanması için girişimler başlatılırken bir yandan da satın alınacak bir arsa üzerinde bankaya yeni ve büyük bir bina yaptırılması arayışları hızlandı. İdare meclisi, Evkaf İdaresi'nin inşa edilmekte olan büyük binalarından birisinin kiralanıp oraya taşınılmasını ve daha önce 26/80'lik payı satın alınmış olan İstasyon'daki "altı göz ambarın" da geri kalan 54 payının Emlak-i Milliye'den satın alınmasını kararlaştırdı.[174] Gerçekten de bir süre sonra Evkaf İdaresi'nin şimdiki Gençlik Parkı karşısında ve Stad Oteli'nin bulunduğu yerdeki iki katlı, 18 odalı binası tutuldu ve 1926 Şubat'ının sonlarına doğru yeni binaya taşınılmasına karar verildi.[175] Bu arada, o zamana kadar birlikte çalışan umum müdürlük ve Ankara merkez şubesi teşkilatlarının ayrılmasına karar verilmişti; yeni binaya taşınılmasıyla bu kararın da hayata geçirildiği anlaşılıyor. Yeni binaya geçildikten sonra eski binanın "memurin ikametine" tahsis edilerek kullanılmaya devam edildiğini belirtelim. Nitekim Evkaf İdaresi'nden kiralanmış olan 471 ve 357 numaralı binaların kira sözleşmelerinin İş Bankası'nın talebi üzerine yenilenmesi için Evkaf Umum Müdürlüğü'ne yetki veren Bakanlar Kurulu kararının tarihi 6 Şubat 1929 olduğuna göre, banka Ulus'taki yeni binasına geçene kadar her iki binayı da kullanmayı sürdürmüştür.[176] İş Bankası'nın bu ikinci binada çalışmaya başlamasından sonra Reisicumhur Gazi Mustafa Kemal Paşa, 8 Mart 1926 tarihinde bankayı ziyaret etti. *Milliyet* gazetesinin bu konudaki haberine göre, yeni binada reisicumhur hazretleri şerefine bir çay ziyafeti verildi ve bu ziyafete Gazi Paşa'nın yanı sıra TBMM Reisi Kâzım Paşa, İstiklal Mahkemesi reisi ve azaları, bankanın meclis-i idare azaları, Halk Fırkası Kâtib-i Umumisi ve mebuslardan birçok zevat katıldı.[177]

169 TİB, *İMK*, 29.11.1924, Defter (Müze), s. 4.
170 TİB, *İMK*, 19.2.1925, Defter (Müze), s. 13.
171 TİB, *İMK*, 24.5.1925, Defter (Müze), s. 23; *Milliyet*, 21.02.1926.
172 TİB, *İMK*, 21.6.1925, Defter (Müze), s. 29.
173 *Milliyet*, 4 Mart 1926; M(uvaffak) İ(işmen), "İş Bankası'nın Yıldönümü", *Zafer*, 27.8.1952.
174 TİB, *İMK*, 2.8.1925, Defter (Müze), s. 33.
175 *Milliyet*'in, 1 Mart 1926 tarihli sayısında "İş Bankası dün Ankara'daki yeni binasında heyet-i umumiye içtimaını aktetti" şeklinde bir haber yer aldığına göre, söz konusu binaya şubat ayı sonunda taşınılmış olmalıdır. Aynı gazetenin 21 Şubat 1926 tarihli sayısında "yeni binaya taşınacak" şeklinde bir haberin yer alması da bu kanıyı güçlendirmektedir.
176 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, Bakanlar Kurulu Kararları, No: 653, 6 Şubat 1929.
177 *Milliyet*, 9 Mart 1926.

İkinci umum müdürlük binası.

Ankara Merkez Şubesi çalışanları toplu halde.

İşlem hacmi ve çalışanlarının sayısı hızla artan TİB'in daha büyük ve modern bir banka binasına kavuşması kaçınılmazdı. Nitekim 1925 yılına ait idare meclisi kararları içinde yeni bir bina arayışı bir hayli yer tutar. Bu konudaki ilk önemli karar,[178] tek binanın yıllık kira bedelinin 1.200; ikinci bir binanın ise 5.000 li-

ra gibi yüksek bir rakama ulaşması nedeniyle bankanın kendi binasını inşa ettirmesi yolunda oldu. Önce inşa edilmekte olan büyük otel (Ankara Palas) ile Belediye Bahçesi arasında Evkaf'a ait bir arsanın satın alınması için girişimler yapıldı.[179] Anılan arsanın, metresi 10 liradan satın alınması için umum müdüre yetki verildi.[180] Umum müdüre bu konuda yetki verilmesinin üzerinden 10 gün geçince söz konusu arsa ile ilgili bir Bakanlar Kurulu kararı yayımlandı. Karara göre,

"İnşa edilmekte olan otel binası ile Belediye Bahçesi arasında kâin 2.160 metre murabbaındaki vakıf arsanın, mukaddema bir ay müddetle icra kılınan müzayedesi neticesinde, 1500 metre murabbaına nihayet 1550 liraya talip zuhur etmesine ve bedel-i mezkur hadd-i layık görülmemesine mebni ihalesinden sarfınazar edildiği halde, muaheren mezkûr arsanın mecmuuna 17.310 lira bedelle Türkiye İş Bankası'nın talip olduğu ve bedel-i müzayedeye nazaran verilen bedelin hadd-i layık görüldüğü bildirilmiş ve mevzubahis mahallin, teklif olunan bedel mukabilinde muamele-yi ferağıyyesinin icrası..."

onaylandı.[181] Ne ki, ilgilenilen arsanın Dr. Vasilaki adında "mübadele"ye tabi bir kişinin üzerine kayıtlı olduğu ve arsanın Kavala muhacirlerinden Osman Bey'e "mübadeleten tefrik edilmiş" olduğu, yani arsanın ihtilaflı olduğu anlaşılınca bir yandan Evkaf İdaresi'nden ileride "doğabilecek zararları" karşılama garantisi istenmesine karar verildi; bir yandan da hukuk müşavirinin görüşüne başvuruldu.[182] Sonucun ne olduğunu kesin olarak bilmiyoruz. Ancak, 1930 yılındaki bir idare meclisi kararıyla "banka binası yapılmak üzere alınan ve daha sonra kullanılmayan Ankara Palas Oteli'ne muttasıl arsanın satılmasına"[183] karar verildiğine göre, pürüzler giderildikten sonra söz konusu arsanın satın alındığı anlaşılıyor. Ayrıca, 1928 yılı başında Ankara Şehremaneti'nden bankaya gönderilen bir yazıda, "Büyük Millet Meclisi karşısında ve Evkaf Oteli ittisalinde bulunan hali arsa halihazırda pek çirkin bir manzara arz etmekte olduğu gibi etrafının açıklığı hasebiyle günden güne bir mezbele halini almaktadır."

deniyor ve etrafına tahta perdeler çekilmesi isteniyordu.[184] Bir süre sonra da idare meclisinden banka binası için "Gazi Paşa Hazretleri'nin arsasının mübayaasının muvafık" olduğu yolunda bir karar çıktı.[185] Birkaç ay sonra ise, inşaatı tamamlanmış ve "Avrupa'da da ilan edildiği halde isticarına talip çıkmayan" ve yerinin önemi nedeniyle her-

178 TİB, *İMK*, 12.4.1925, Defter (Müze), s. 16.
179 TİB, *İMK*, 12.4.1925, Defter (Müze), s. 16.
180 TİB, *İMK*, 19.4.1925, Defter (Müze), s. 18.
181 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, Bakanlar Kurulu Kararları, No: 1835, 29 Nisan 1925.
182 TİB, *İMK*, 9.8.1925; 6.9.1925, Defter (Müze), s. 34 ve 42.
183 TİB, *İMK*, Cilt 2, 21 Mayıs 1930, s. 38.
184 Ankara Şehremaneti'nden 20 Ocak 1928 tarih ve 247/499 sayı İş Bankası Müdiriyet-i Âliyesine gönderilen yazı, "Muhaberat 1928-Ankara", Etlik Arşivi. Aynı yerde yeni binanın müteahhiti Nafiz Bey'in arsanın etrafına saç bir duvar çekilmesi için 800 liralık bir harcama yapılmasını bildiren 19.3.1928 tarihli yazısı.
185 TİB, *İMK*, 19.8.1925, Defter (Müze), s. 55. Bu arsanın satın alındığını ve karşılığında Mustafa Kemal'e 50.000 liralık iki taksitle 8.9.1926 ve 31.12.1926 tarihlerinde toplam 100.000 lira ödendiğini, Atatürk'ün bankadaki 2 numaralı hesabından izleyebiliyoruz. Bkz. Ek-1.

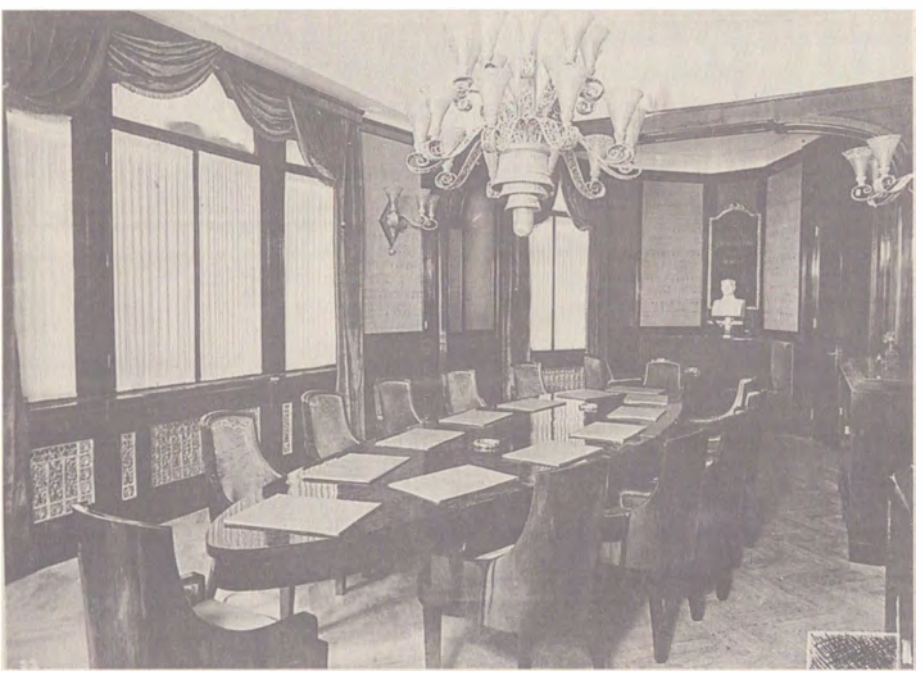
İstanbul Yenicami Şubesi.

Üçüncü Umum Müdürlük binasının suluboya resmi.

hangi bir istekliye de kiralanması uygun bulunmayan Evkaf Oteli'nin (Ankara Palas) mevzuata uygun bir şekilde pazarlıkla kiralanması için İş Bankası ile görüşmelere başlanması konusunda Evkaf Müdüriyet-i Umumiyesi'ne yetki veren bir Bakanlar Kurulu kararı yayımlandı.[186] Bu girişimden de bir sonuç çıkmaması üzerine Maliye Vekâleti yakınındaki, Falih Rıfkı (Atay) Bey'in "Şimdi İş Bankası'nın bulunduğu arsa henüz mezarlıktı"[187] dediği arsa 1926 Nisan'ından önce satın alınmış olmalı ki, bir idare meclisi toplantısında bankaya iletilmiş planlara ek olarak Mösyö Mongeri ve Nafiz Bey Müessesesi'nden yeni planlar talep edilmesi ve bundan sonra bir karar alınması kabul ediliyordu.[188] 31 Mart 1927 tarihinde toplanan genel kurula sunulan idare meclisi raporunda bina noksanını telafi için Maliye Vekâleti civarında satın alınan arsa üzerine Merkez-i Umumiyi inşa ettirmek" kararlaştırılmıştır denilerek hissedarlara bilgi veriliyordu.[189] Bu arada "mutasavver" binanın resmi, *Milliyet* gazetesinde ocak ayı içinde, "Ankara'nın İmarı" başlıklı bir yazıda ilk kez kamuoyunun dikkatine sunuldu.[190] 1927 Şubat'ında, inşa ettirilecek yeni binanın kontrol görevi, Sanayi-i Nefise Mektebi muallimlerinden ve İtalya Sefareti ile diğer bazı bankaların müşavir mimarı Giulio Mongeri'ye verildi.[191] Binanın inşasına ilişkin teklifnameler için 15 Mart 1927 tarihine kadar tanınan ilk süre 2 Nisan'a kadar uzatıldı ve bu olay gazete ilanlarıyla duyuruldu.[192] Sürenin bitiminde kapalı zarflar içinde gelen dört teklif, "fenni raporun hazırlanması" için bankanın müşavir mimarı Mongeri'ye havale edildi. Teklifler şöyle özetlenebilir: Müteahhit Erzurumlu Nafiz Bey, binayı 320 çalışma günü içinde 451.000 liraya; Rella Şirketi 450 gün içinde 616.500 liraya; Milli İthalat ve İhracat Şirketi 480 gün içinde 574.000 liraya; Mösyö Aciman 375 gün içinde 550.000 liraya inşa etmeyi taahhüt ediyorlardı.[193] Tekliflerin incelenmesi işi müşavir mimar Mongeri'ye verildi ve mimarın hazırladığı rapor incelendi; teklif sahiplerine indirim yapıp yapmayacakları soruldu ve iki gün süren idare meclisi toplantıları sonunda binanın ihalesi, yapılacak bazı ekleri de kapsamak üzere, 477.740 liraya müteahhit Erzurumlu Nafiz Bey'in üzerinde kaldı.[194] İş Bankası için yapılacak "muazzam bina"nın inşaat işinin 477.000 liraya Erzurumlu Nafiz Bey'e ihale edildiği haberi gazetelerde de yer aldı.[195]

186 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, Bakanlar Kurulu Kararları, No: 4216, 12 Ekim 1926.
187 Falih Rıfkı Atay, *Çankaya*, C. II, İstanbul, Dünya Yayınları, 1958, s. 372.
188 TİB, *İMK*, 22 Nisan 1926, Defter (Müze), s. 48.
189 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1926*, Ankara, 1927, s. 17.
190 *Milliyet*, 17 Ocak 1927.
191 TİB, *İMK*, 13 Şubat 1927, Defter (Müze), s. 60.
192 TİB, *İMK*, 16 Mart 1927, Defter (Müze), s. 63; *Vakit*, 23 Mart 1927 ve izleyen günler.
193 TİB, *İMK*, 2 Nisan 1927, Defter (Müze), s. 67.
194 TİB, *İMK*, 9-10 Nisan 1927, Defter (Müze), s. 69.
195 *Vakit*, 11 Nisan 1927; *Milliyet*, 24 Nisan 1927.

Ankara Merkez Şubesinin iç görünümü.



Umum Müdürlük binasında İdare Meclisi Toplantı Salonu, 1930'lar.

Ankara'nın Ulus Meydanı'nı süsleyen İş Bankası'nın yeni genel müdürlük ve Ankara merkez şube binasının inşaatı 1929 Haziran'ında tamamlandı.[196] Binanın yapımı sırasında, başlangıçta öngörülmeyen zemini güçlendirmek için beton kazıklar çakılması, asansör, paratoner, su tulumbaları gibi zorunlu; mermer sütun ve döşemeler, "kış bahçesi", banyo odası, heykel kaidesi gibi konfora yönelik kimi ekler de yapılınca, 1926 Temmuz'unda 200.000 lira sarfıyla yapılması düşünülen[197] bina, ihale bedelinin bir hayli üzerinde harcama yapılarak 636.443 liraya mal oldu.[198] Binanın "tefriş ve tezyini" için Selahattin Refik Bey Fabrikası Şirketi'ne ısmarlanan "fevkalade lüks mamulata", yani mobilyalara ayrıca 99.675 lira harcanması gerekti.[199] Böylelikle İş Bankası'nın yeni binası 736.118 liraya, işin başında harcanması öngörülen tutarın üç katından fazlaya tamamlanmış oldu. Banka 5. kuruluş yıldönümünü yeni binasında kutlayacağını, gazete ilanlarıyla mudi ve müşterilerine duyurdu:

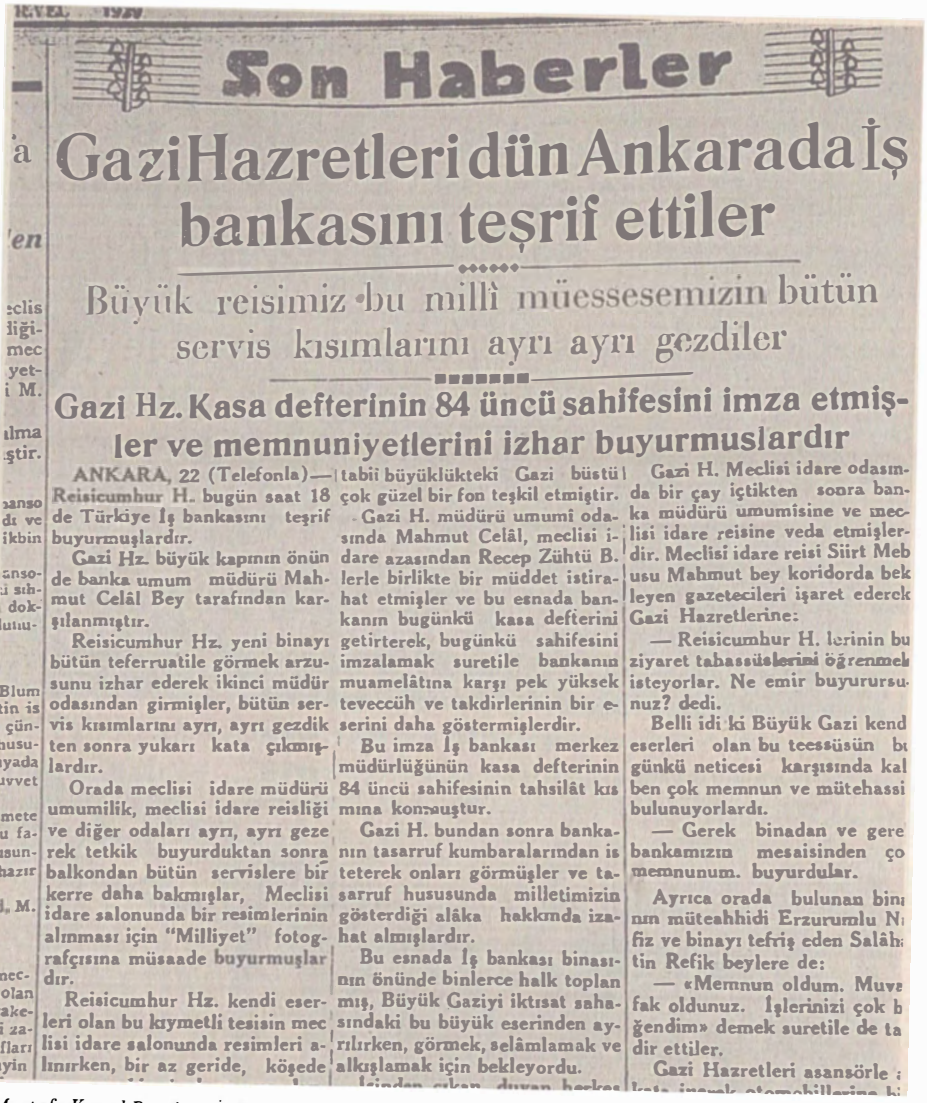
"Türkiye İş Bankası'ndan:

Bankamızın tarih-i tesisine müsadif 26 Ağustos Pazartesi günü ve yeni binamıza nakil dolayısıyla müteakip 27'nci Salı günü kapalı bulunacağımızı, 26 Ağustos Pazartesi gün saat 15'den 16'ya kadar müstacel işler için yeni binamızda gişelerimizin açık bulunacağını muhterem müşterilerimize arz eyleriz."

Yeni binaya geçilmesinden yaklaşık iki ay sonra, 22 Ekim günü Reisicumhur Gazi Mustafa Kemal Paşa İş Bankası'nı ziyaret etti. Bu konudaki gazete haberinde, Gazi Paşa'nın bankanın bütün servislerini ayrı ayrı gezdiği, meclis-i idare salonunda bir fotoğraflarının çekilmesine izin verdiği, kasa defterinin 84. sayfasını imzaladığı, meclis-i idare odasında çay içtikten sonra, Nafiz ve Selahattin Refik beyleri kutladığı ve asansöre binerek alt kata inip binadan ayrıldığı anlatılıyordu.[200]

İş Bankası Ulus'taki yeni binasına taşındığı sırada, "merkez-i idare"de (merkez şubesi) 78'i memur, 29'u müstahdem olmak üzere toplam 107 kişi çalışıyordu. Memurlardan 14'ü, müstahdemlerden 2'si, yani toplam çalışanların yaklaşık %15'i kadındı. Müdür Fethi Halil Bey ayda 400 lira maaş ve 80 lira "pahalılık zammı" alıyordu. Diğer üst düzey memurların maaşları 170 ile 325, pahalılık taz-

196 TİB, *İMK*, 19 Şubat 1929, Defter (Müze), s. 308.
197 TİB, *İMK*, 5 Temmuz 1926, Defter (Müze), s. 50.
198 TİB, *İMK*, 17 Aralık 1929, Defter (Müze), s. 495.
199 TİB, *İMK*, 19 Şubat 1929, Defter (Müze), s. 308.
200 Milliyet, 23 Ekim 1929; Cumhuriyet, 24 Ekim 1929.



Son Haberler

Gazi Hazretleri dün Ankarada İş bankasını teşrif ettiler

Büyük reisimiz bu millî müessesemizin bütün servis kısımlarını ayrı ayrı gezdiler

Gazi Hz. Kasa defterinin 84 üncü sahifesini imza etmişler ve memnuniyetlerini izhar buyurmuslardır

ANKARA, 22 (Telefonla)— Reisicumhur H. bugün saat 18 de Türkiye İş bankasını teşrif buyurmuşlardır.

Gazi Hz. büyük kapının önünde banka umum müdürü Mahmut Celâl Bey tarafından karşılanmıştır.

Reisicumhur Hz. yeni binayı bütün teferruatile görmek arzusunu izhar ederek ikinci müdür odasından girmişler, bütün servis kısımlarını ayrı, ayrı gezdikten sonra yukarı kata çıkmışlardır.

Orada meclisi idare müdürü umumilik, meclisi idare reisliği ve diğer odaları ayrı, ayrı gezerek tetkik buyurduktan sonra balkondan bütün servislere bir kerre daha bakmışlar, Meclisi idare salonunda bir resimlerinin alınması için "Milliyet" fotografçısına müsaade buyurmuşlardır.

Reisicumhur Hz. kendi eserleri olan bu kıymetli tesisin meclisi idare salonunda resimleri alınırken, bir az geride, köşede tabii büyüklükteki Gazi büstü çok güzel bir fon teşkil etmiştir.

Gazi H. müdürü umumi odasında Mahmut Celâl, meclisi idare azasından Recep Zühtü B. lerle birlikte bir müddet istirahat etmişler ve bu esnada bankanın bugünkü kasa defterini getirterek, bugünkü sahifesini imzalamak suretile bankanın muamelâtına karşı pek yüksek teveccüh ve takdirlerinin bir eserini daha göstermişlerdir.

Bu imza İş bankası merkez müdürlüğünün kasa defterinin 84 üncü sahifesinin tahsilât kısmına konmuştur.

Gazi H. bundan sonra bankanın tasarruf kumbaralarından istetirek onları görmüşler ve tasarruf hususunda milletimizin gösterdiği alâka hakkında izahat almışlardır.

Bu esnada İş bankası binasının önünde binlerce halk toplanmış, Büyük Gaziyi iktısat sahasındaki bu büyük eserinden ayrılırken, görmek, selâmlamak ve alkışlamak için bekleyordu.

Gazi H. Meclisi idare odasında bir çay içtikten sonra banka müdürü umumisine ve meclisi idare reisine veda etmişlerdir. Meclisi idare reisi Siirt Mebusu Mahmut bey koridorda bekleyen gazetecileri işaret ederek Gazi Hazretlerine:

— Reisicumhur H. lerinin bu ziyaret tahassüslerini öğrenmek isteyorlar. Ne emir buyurursunuz? dedi.

Belli idi ki Büyük Gazi kend eserleri olan bu teessüsün bugünkü neticesi karşısında kal ben çok memnun ve mütehassi bulunuyorlardı.

— Gerek binadan ve gere bankamızın mesaisinden ço memnunum. buyurdular.

Ayrıca orada bulunan binanın müteahhidi Erzurumlu N fiz ve binayı tefriş eden Salâh tin Refik beylere de:

— «Memnun oldum. Muvafak oldunuz. İşlerinizi çok b ğendim» demek suretile de ta dir ettiler.

Gazi Hazretleri asansörle

Mustafa Kemal Paşa'nın İş Bankası yeni binasını ziyaretine ilişkin gazete haberi.

minatları 50 ile 90 lira arasında değişiyordu. Stajyerler de dahil diğer memurların maaşları 20 ile 75, tazminatları 4 ile 52 lira arasındaydı. Müstahdemlerden hademelerin maaşları 30-60, gece bekçilerinin maaşları 50-65, şoförlerin maaşları 60-140 liraydı. Gerek memurlar, gerek müstahdemler arasında en düşük ücretle çalışanların kadınlar olduğu görülüyordu.[201]

İLK MUDİLER VE MÜŞTERİLER

Şimdi biraz geriye dönerek bankanın faaliyete başladığı tarihten 1925 yılı sonuna kadar Ankara şubesine para yatıranlarla kredi alanları, yani mudilerle müş-

terileri izleyelim. *Alacaklı ve Borçlu Hesab-ı Cariler ve Tasarruf Hesabı*'na göre, bankada kişi ve kurumların iki tür hesabı vardı. Elimizdeki tek kaynak olan ve şimdi Ankara Merkez şubedeki müzede bulunan 151 numaralı deftere göre bu hesaplardan biri "hesab-ı cari", diğeri "tasarruf hesabı"ydı. Alacaklı ve borçlu hesab-ı carilere yaklaşık bir buçuk yıl boyunca (26 Ağustos 1924-31 Aralık 1925) 201 kişi ya da kurum para yatırıp çekmiştir. Anılan defterdeki hesapları, 1925 sonu itibariyle bakiyesi 10.000 liradan az ya da çok olanlar şeklinde ikiye ayırabiliriz. Buna göre, incelenen sürenin sonunda bakiyesi 10.000 liradan az olan 187 hesapta toplam 71.632 lira; bakiyesi 10.000 liradan fazla olan 28 hesapta 3.022.541 lira bulunuyordu.

201 TİB, "1929 Yılı Maaş Bordroları", Muhaberat-1929, Ankara, Etlik Arşivi.

Bankanın açılış günü olan 26 Ağustos'ta TBMM veznedarı Hacı Mehmet Efendi (110.000 TL) 1 numaralı ve Reisicumhur Gazi Mustafa Kemal Paşa (207.400 TL) 2 numaralı hesaba para yatırmışlardı. İlk gün başka para yatırıp hesap açtıran olmamıştı. Tutarı 10.000 TL'den yüksek olan 28 hesabın Maliye, Bahriye, Nafia vekâletleri ya da onlara bağlı resmi kurumlar; Tayyare Cemiyeti, Himaye-i Etfal Cemiyeti, Hilal-i Ahmer Cemiyeti gibi yarı resmi kurumlarla Mustafa Kemal Paşa ve yakın çevresine ait olduğu görülüyor. Bu hesaplar ilk günlerde TİB'e yatırılan paranın ana kaynağını oluşturmaktadır. Zira miktarları 1 lira ile 5.000 lira arasında değişen toplam 187 hesaptaki paranın tutarı yalnızca 71.632 liradır. Öte yandan "Tasarruf Sandığı" adıyla açılan ve miktarları 3 lira ile 8.000 lira arasında değişen toplam 125 hesaptaki paranın tutarı da yalnızca 34.623 liradır.

Büyüklüğü ne olursa olsun sıradan hesaplar için uygulanan mevduat faizleri %1,5 ile %4 arasında değişiklik göstermektedir. Bunun bir tek istisnası vardır; o da İdare Meclisi Reisi Siirt Mebusu Mahmut Bey'in hesabına uygulanan %7 oranındaki faizdir. Bu oranların neye göre saptandığını anlamak her zaman mümkün değil. Örneğin, miktarı çok düşük bir hesaba %4 gibi bir faiz uygulanırken, çok daha büyük hesaplara daha düşük faizler uygulandığı görülmektedir. Bununla birlikte Hilal-i Ahmer, Himaye-i Etfal gibi hayır kurumlarının hesaplarına yüksek

Tablo-2: Ankara Merkez Şubesinde 10.000 TL'den Fazla Hesabı Olan Kişi ve Kurumlar (1924-1925)

Hesap Sahibi	Hesap No.	Uygulanan Faiz	Hesabın İlk Durumu	Hesabın Son Durumu
TBMM adına Veznedar Hacı Mehmet Efendi	1	yok	110.000	259.113
Reisicumhur Gazi Mustafa Kemal Paşa Hazretleri	2	%3,5	207.400	39.914
Siirt Mebusu Mahmut Beyefendi	4	%7	11.967	11.495
Reisicumhur Gazi Mustafa Kemal Paşa Hazretleri	4 mük.	%3,5	Devir	38.369
Gazi Paşa Hazretleri	5	%3,5	10.000	165
Nafîa Vekâleti Demiryolları Müdüriyet-i Umumiyesi	7	%1,5	168.855	-
Ankara-Sivas Hattı Müdüriyeti	10	%3	15.340	23.697
Maliye Vekâleti Celilesi	16	%3	181.447	336.439
Ziraat Bankası	22	%3	40.018	62.370
Erzurum Hareket-i Arz Felaketzedeganı Komisyonu Riyaseti	25	%3 -bila	21.859	15.859
Maliye Vekâleti Celilesi	27	%3	1.202.802	781.332
Demiryolları İnşaat ve İşletme Müdüriyet-i Umumiyesi	42	%3	77.692	510
Himaye-i Etfal Cemiyeti	53	%4	78.940	20.889
Evkaf Müdüriyet-i Umumiyesi	57	%3	28.887	4.275
Türk Tayyare Cemiyeti	69	%4	29.102	424
Anadolu Ajansı Müdür-i Umumisi Alaattin Bey	81	%3,5	86.746	84.156
Memurin Kooperatif Şirketi	82	%3	100.003	10.719
Mühendis Ahmet Fahri Bey ve Şürekâsı namına Ankara-Sivas Hattı Mutemedi Haydar Salih Bey	95	%3	39.487	371
Hakimiyet-i Milliye Matbaası Sahibi Siirt Mebusu Mahmut Bey	105		15.000	15.133
İmalat-ı Harbiye Fabrikası Müdüriyet-i Umumiyesi	106	%1,5	15,033	3.587
Holtchman ve Şürekâsı	p.110	%2	10.893	14
Maliye Vekâleti Hususi Hesabı	135	%1,5- bila	226.469	226.469
Ziraat Bankası Ankara Şubesi	151	%1,5	126.350	126.350
Hilal-i Ahmer Reisi Refik Bey	159	%4	14.874	14.874
Tayyare ve Motor Türk Anonim Şirketi	171	%1,5	280.614	280.614
Bahriye Vekâleti namına Mustafa Hayri Bey	180	%3,5	10.109	10.109
Halk Fırkası Reis-i Umumi Vekili İsmet Paşa Hazretleri	181	%3,5	50.111	50.111
Cumhuriyet Halk Fırkası Grup Heyet-i İdaresi namına Mükerrem Bey	183	%3	15.155	15.555

Kaynak: *TİB, "Alacaklı ve Borçlu Hesab-ı Cariler ve Tasarruf Hesabı", Defter No 151 (Müze).*

faiz (%4) uygulanırken, resmi kurumların hesaplarına daha düşük faiz uygulandığı ya da hiç faiz verilmediği göze çarpmaktadır. Bunu da kuruluş aşamasında devletin İş Bankası'na bir yardımı olarak değerlendirmek olasıdır.

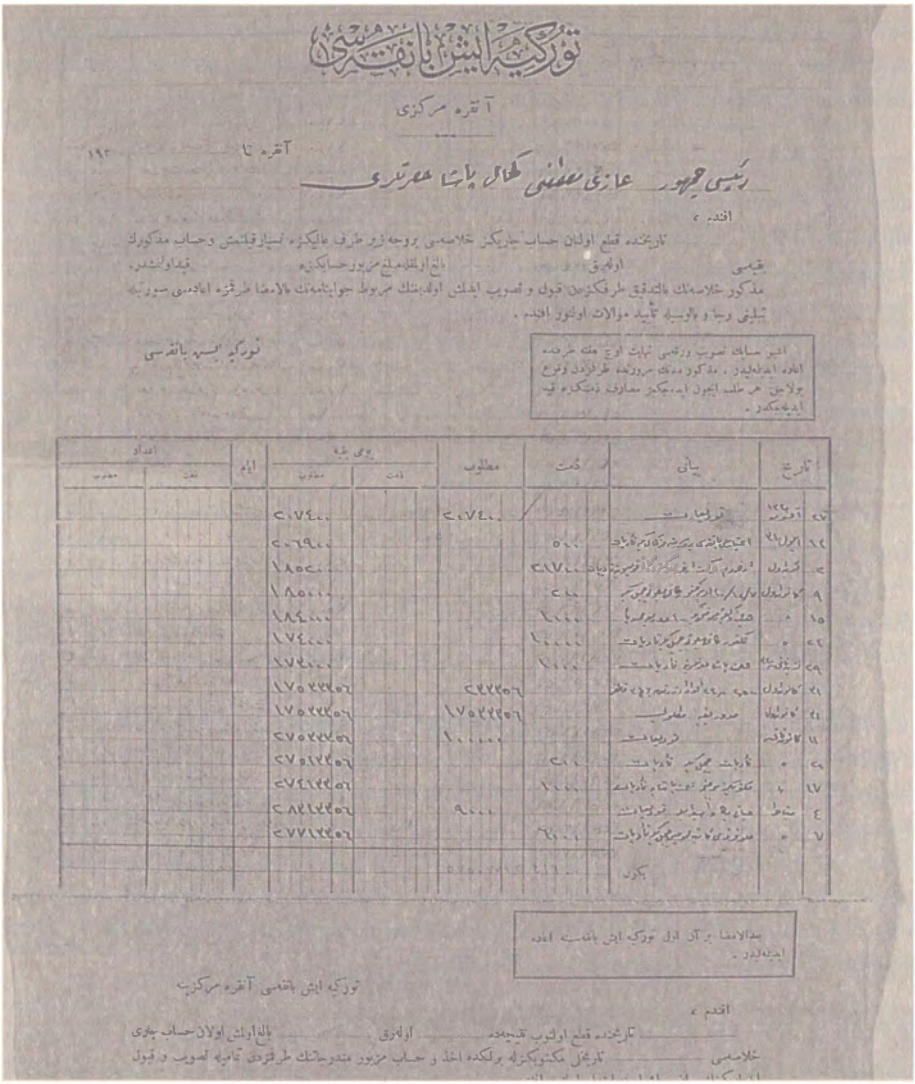
"Tasarruf Sandığı" hesabının diğer hesaptan farkı, bankaya bu yolla borçlanılamaması ve faiz oranının daha yüksek oluşudur. Ancak bu hesap günümüzdeki vadeli hesap gibi çalışmamaktadır. Bu hesabı, daha sonra ihdas edilecek "tasarruf kutusu"nun (kumbara) bir habercisi olarak değerlendirmek mümkündür. Bu hesap türünün aşağıdaki dökümü, bazı mebusların (TİB İdare Meclisi üyeleri başta geliyor) çocukları ve yakınlarını katarak bir tür "tasarruf kampanyası" başlatmış olduklarını düşündürmektedir:

Mebusların kendi adlarına açılan hesaplar: 22 adet
31.12.1925'teki durumu: 19.197 TL
Mebusların yakınları adına açılan hesaplar: 21 adet
31.12.1925'teki durumu: 9.729 TL
Diğer çocuklar adına açılan hesaplar: 12 adet
31.12.1925'teki durumu: 2.468 TL
Diğer şahıslar adına açılan hesaplar: 70 adet
31.12.1925'teki durumu: 12.227 TL

1 numaralı "tasarruf sandığı" hesabı Zonguldak Mebusu Ragıp Bey'e aittir ve 26 Ağustos 1924 tarihini taşımaktadır. Bu hesaba uygulanan faiz oranı %3 olduğuna göre, 17 Eylül 1924 tarihinden itibaren %4 faiz uygulanmaya başlanması bu hesapların cazibesini artırmaya yönelik bir girişim olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte, açılan 125 hesapta yalnızca 34.623 lira toplanabilmesi başlangıçta pek de başarılı olunamadığına işaret etmektedir. Ancak, özellikle çocukların 3-5 lira gibi küçük miktarlarla katıldıkları (içlerinde 4 tane Himaye-i Etfal çocuğu da var) bu hesap türü yine de ilginçtir.

ATATÜRK VE İŞ BANKASI

Mustafa Kemal Atatürk, İş Bankası'nın "kuranı" olduğu kadar hissedarı, destekçisi, koruyucusu ve müşterisiydi. Bankanın kurulmasına sermayenin önemlice bir kısmını sağlayarak katkıda bulunmuş olduğu gibi, kurucuların ve ilk idare meclisinin belirlenmesinde de söz sahibi olmuştu. "İş Bankası kurumu, Cumhuriyet tarihinde ekonomi bakımından başlı başına yer alacaktır" diyerek bankayı yalnızca Cumhuriyet bankacılığının bir laboratuvarı olarak değil, fakat aynı zamanda ulusal ekonominin önemli bir aktörü olarak değerlendirmiştir. Kuruluş aşamasında bankaya verdiği maddi manevi desteği sonraki yıllarda da sürdürmüş; çeşitli vesilelerle bankayı ziyaret etmiş ya da İş Bankası heyetlerini kabul etmiştir. Atatürk, hayatta iken yaptığı gibi, bıraktığı vasiyetname ile ölümünden sonra da nakit ve hisse senedi varlığının "nemalandırılması" görevini İş Bankası'na bırakmıştır. Şimdi, Atatürk'ün bir "mudi" ve "müşteri" olarak İş Bankası ile ilişkisini inceleyebiliriz.



Türkiye İş Bankası

Ankara merkezi

Ankara'da ... 192

Reisi cumhur Gazi Mustafa Kemal Paşa hazretleri

efendim,

Tarihinde kaleme alınan hesap cari hulasasıdır. Bu vechile ... bakiyesinin ... olan ... bakiyesinin ... olan ... bakiyesinin ... olan

B. Esham ve Tahvilat Mevcudu:

a. İş Bankası Hisse Senetleri: [203]

-Nama muharrer: 62.900 hisse (beherinin 10 lira itibari kıymeti vardır)

-Hamiline ait: 56.225 hisse (beherinin 10 lira itibari kıymeti vardır)

-Müessis hisse senedi: 569 adet

b. Zonguldak Maden Kömür İşleri T.A.Ş.'nin hisse senetleri: [204]

-Nama muharrer: 12.750 hisse (her birinin 10 lira itibari kıymeti vardır)

-Hamiline ait: 12.250 hisse (her birinin 10 lira itibari kıymeti vardır)

-Müessis hisse senedi: 125 adet."

Mahkemeye gönderilen ve banka idare meclisinde üyelerin bilgisine sunulan yukarıdaki dökümde, Atatürk'ün İş Bankası'nda üç hesabının olduğu görülmektedir. Oysa bu üç hesaba zaman içinde açılan ve kapatılan iki hesap daha eklenmelidir. Şimdi Atatürk'ün İş Bankası'ndaki bütün hesapları hakkında bilgi aktaralım.

2 NUMARALI HESAP

Atatürk'ün Riyaset-i Cumhur Umumi Kâtibi Hasan Rıza Soyak'ın "Atatürk bu hesaptan şahsı için hiçbir masraf yapmamıştır" şeklinde tanımladığı hesap, 2 numaralı hesaptı. 26 Ağustos 1924 tarihinde 207.400 lira yatırılarak açılan bu hesap gerçekten de gerek işlem sayısı, gerekse yatırılan ve çekilen miktarların büyüklüğü açısından Atatürk'ün bankadaki en önemli hesabıydı (Hesabın ayrıntılı dökümü için bkz. Ek-1). Söz konusu hesabın altışar aylık dönemler itibariyle dökümü ise aşağıdaki gibiydi: [205]

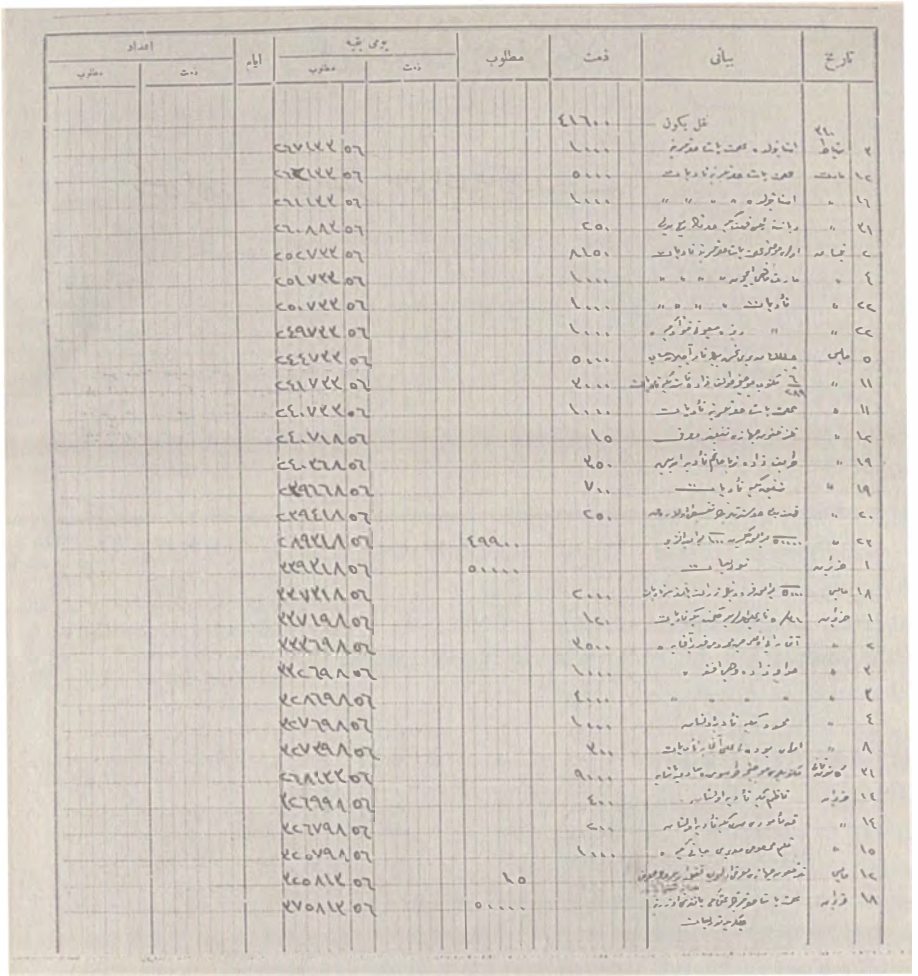
26 Ağustos 1924	207.400,-	1 Temmuz 1932	192.605,-
1 Ocak 1925	175.333,56	1 Ocak 1933	179.410,-
1 Temmuz 1925	362.145,-	1 Temmuz 1933	250.265,-
1 Ocak 1926	33.784,84	1 Ocak 1934	259.724,50
1 Temmuz 1926	50.932,13	1 Temmuz 1934	372.171,75
1 Ocak 1927	- 2.949,93	1 Ocak 1935	296.731,50
1 Temmuz 1927	704.418,58	1 Temmuz 1935	474.132,-
1 Ocak 1928	617.230,21	1 Ocak 1936	475.434,50
1 Temmuz 1928	795.555,05	1 Temmuz 1936	900.244,18
1 Ocak 1929	765.534,38	1 Ocak 1937	853.418,-

202 TİB, *İMK*, 9 Aralık 1938 tarihli toplantı.

203 Atatürk'ün Türkiye İş Bankası hisse senetleri için çeşitli tarihlerde yaptığı harcamalarla, anılan hisse senetlerinden elde ettiği temettü ve ödediği vergiler hakkında bir fikir edinebilmek için Ek-1'in "Türkiye İş Bankası Hisse Senedi Alımı, Taksitleri ve Vergileri" ve "Türkiye İş Bankası Hisse Senetlerinden Temettü ve Faiz" başlıklı bölümlere bakınız.

204 Ek-1'in "Maden Kömür İşleri T.A.Ş." ve "Zonguldak Maden Kömür İşleri" başlıklı bölümlerine bakınız.

205 TİB, "Alacaklı Cari Hesap Defteri: 152-167/1" (1 Ocak 1925-8 Mart 1939), Etlik Arşivi.



Gazi Mustafa Kemal Paşa'ya ait hesap ekstresi.

1 Temmuz 1929	957.120,-	1 Temmuz 1937	979.437,81
1 Ocak 1930	309.440,-	1 Ocak 1938	1.264.341,67
1 Temmuz 1930	302.973,50	1 Temmuz 1938	1.441.260,21
1 Ocak 1931(*)	217.337,-	2 Ocak 1939	1.472.272,23
1 Temmuz 1931	143.600,-	31 Aralık 1938	1.446.872,03
1 Ocak 1932	91.940,-		

(*) 1 Ocak 1931-1 Temmuz 1931 tarihleri arasındaki işlemleri içeren *Alacaklı Cari Hesap Defteri* arşivde bulunamadığından 31 Aralık 1930 tarihindeki hesap bakiyesi verilmiştir.

31 Aralık 1938 tarihinde söz konusu hesapta görülen miktar, banka tarafından 3. Sulh Hukuk Mahkemesi'ne bildirilen ve Soyak'ın kitabında da zikredilen mik-

tara uygundur. Ancak 28 Şubat 1939 tarih ve 25943 sayılı ilam ile mahkeme emrine bloke edilen ve bankaca 8 Mart 1939 tarihinde kesinleştirilen miktar 1.435.339,67 liradır.[206]

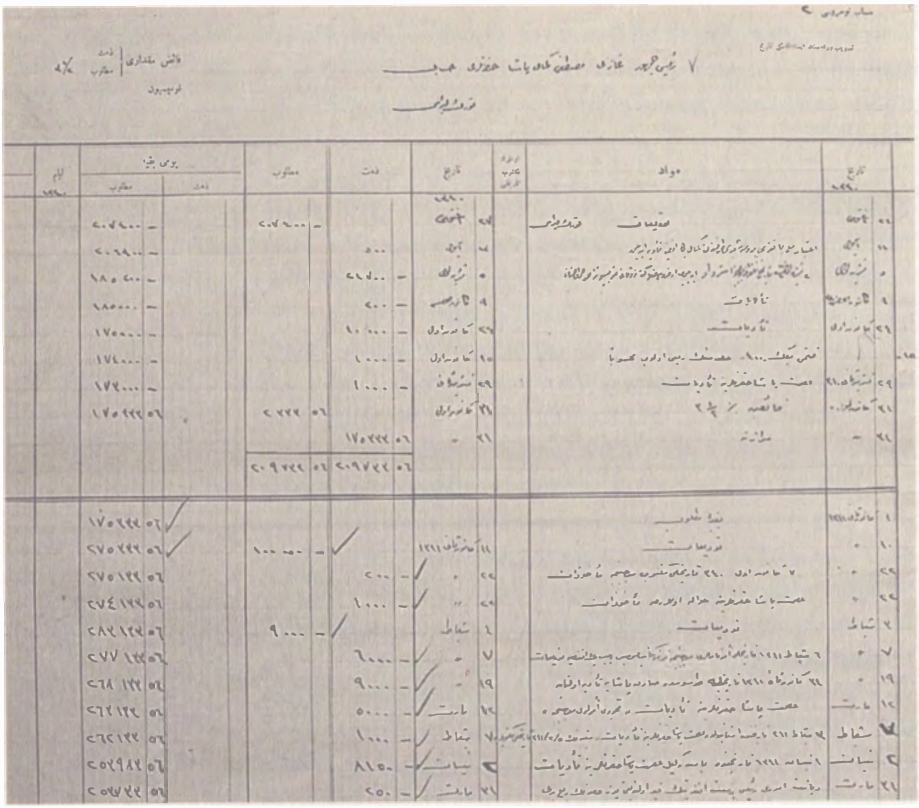
Bu fark Atatürk'ün ölümünden sonra hesapta görülen hareketlilikten kaynaklanmaktadır. Atatürk'e borçlu olanlar hesaba para yatırdığı gibi, Atatürk'ün kefil olduğu şahıslara ait borçlara mahsuben mahkeme emrine 15.000 lira bloke edilmiş; böylece Atatürk'ün miras olarak 2 no'lu hesaptan bıraktığı miktarın gerçek tutarı 1.435.339,67 lira olmuştur. Nitekim, banka umum müdürü Muammer Eriş'in, yukarıda anılan idare meclisi toplantısında, mahkemenin sorduğu sorulara verdiği cevaba eklediği aşağıdaki not, bu noktayı aydınlatmaktadır: "Atatürk'ün Seyhan Saylavı General Naci'ye nezdimizde açılmış bulunan krediye karşı kefalet hesapları zimmetinde 5.000 (beşbin) liralık bir borçları olduğunu da ilaveten bildiririz". Bununla birlikte, Eriş söz konusu toplantıda aşağıdaki açıklamayı da yapmıştı: bu cevabımızın metninde zikredilen noktalardan maada, Riyaseti Cumhur Kâtibi Umumisi'nin şifahi emriyle merhum Vasıf Çınar'a açılmış 7.000 (yedibin) liralık bir hesapta Atatürk'ün ayrıca kefaletleri vardır. Keyfiyet teyid edilmediğinden hesap matlubat-ı meşkukeye geçirilmişti. Bu hesabı da Mahkeme'ye bildirme(me)mizin sebebi, kefaleti müstelzim bir varakanın elimizde bulunmayışıdır." Bu açıklama ve "Bay Eriş'in tarz-ı hareketi Meclis'çe muvafık görülmüştür."[207]

Ek-1'den ayrıntıları izlenebileceği gibi 2 numaralı hesap, açıldığı 26 Ağustos 1924 tarihinden itibaren 12 Ağustos 1926 ile 16 Ocak 1927 tarihleri arasında dikkat çekici bir dalgalanma göstermiştir:

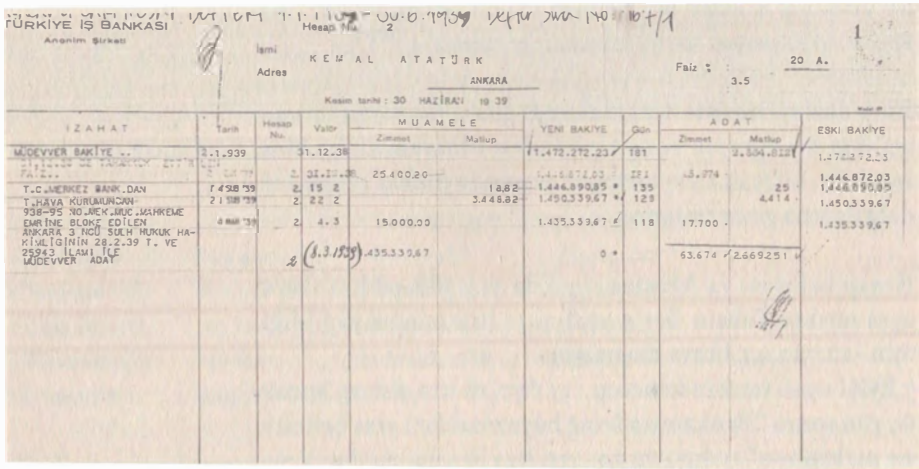
Hesap bakiyesi 12 Ağustos 1926'da +14.588,48 lira iken, aynı tarihte Tahsin Bey'e 27.317,92 lira ödeme yapıldığı için -12.729,44 liraya düşmüştür.
5 Eylül 1926 tarihinde hesap -17.670,16 lira olmuş; ancak üç gün sonra "Bankamıza ferağ buyuracakları arsa bedeline mahsuben" izahatıyla 50.000 lira hesaba matlup kaydedilerek bu tarihte bakiye +32.329,84 lira olmuştur.

18 Eylül 1926'da Holçman Şirketi'ne 63.085 lira yatırılması üzerine hesap yeniden zimmet; dört gün sonra Maliye Vekâleti tarafından toplam 100.000 lira yatırılmasıyla da hesap 56.952,82 lira

206 TİB, "Alacaklı Cari Hesap Defteri", Sıra No 167/1, Etlik Arşivi; Soyak, *a.g.e.*, s. 686.
207 TİB, *İMK*, 9 Aralık 1938 tarihli toplantı.



Gazi Mustafa Kemal Paşa'ya ait hesap ekstresi.



Kemal Atatürk'ün 2 numaralı hesabının 30 Haziran 1939'daki durumu.

matlup bakiyesi vermiştir.

- Benzer bir duruma 19 Aralık 1926'da da rastlanıyor. Bu tarihte +1.668,41 lira olan hesap-

tan 20 Aralık 1926 tarihinde Hasan Rıza (Soyak) 6.778,80 lira çekince bakiye -5.110,39 liraya düşüyor.

- 31 Aralık 1926 tarihinde ise hesap -76.915,35 liraolarak en düşük seviyesine iniyor. Ancak aynı gün "iştira olunan arsanın mütebaki bedeli" izahatıyla 50.000 lira banka tarafından hesaba yatırılıyor. Bu 50.000 liraya ayrıca hisse senetleri temettüleri ve faiz eklenmesine rağmen, hesap 1926 yılında -2.949,93 lira olarak kapanıyor.

1926 yılı sonu itibariyle zimmet bakiyesi veren hesap, 16 Ocak 1927 tarihinde, "Türk Ticaret ve Sanayi Bankası tarafından tevdi olunan" önce 200.000, daha sonra 150.000 lira, yani toplam 350.000 liranın yatırılmasıyla matlup bakiyesi veriyor ve dört gün sonra yine aynı bankadan yatırılan 150.000 lira ile matlup miktarı 494.490,34 liraya ulaşıyor.

- 1927 yılı mayıs ayında, Şaban Bey'in İş Bankası'ndaki 390 numaralı hesabından 18 Mayıs 1927 tarihinde 150.000; aynı gün yine Şaban Bey'in İstanbul Türk Ticaret ve Sanayi Bankası'ndaki hesabından 150.000; bir gün sonra yine aynı şekilde yatırılan 100.000; üç gün sonra da İstanbul Türk Ticaret ve Sanayi Bankası'nca yatırılan 50.000 lira ile matlup hesap bakiyesi 700.405, 88 liraya çıkıyor. Bundan sonra hesap hiçbir zaman zimmet bakiyesi vermemiş ve Atatürk'ün ölümünden sonra 1.435.339,67 lira olarak vârislerine intikal etmiştir.

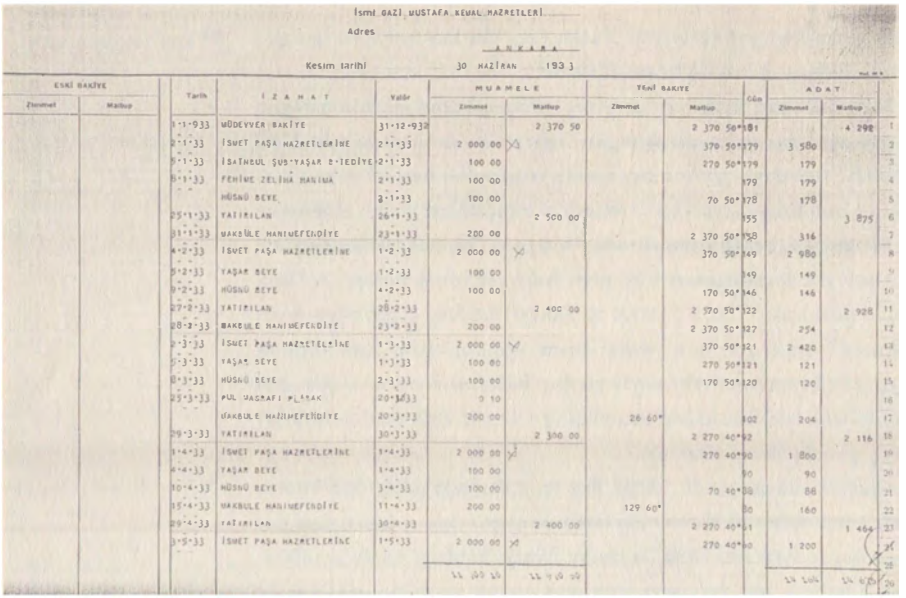
208 Soyak, *a.g.e.*, s. 683.

5 NUMARALI HESAP

Atatürk'ün, açılış sırasına göre İş Bankası'ndaki ikinci hesabı, 1 Temmuz 1925 tarihinde 10.000 lira yatırılarak açılmış bulanan 5 numaralı hesaptı. Bu hesaptaki para, 20 Aralık 1925 tarihinde Holçman İnşaat Şirketi'ne havale ettiriliyor ve bankada kalmış olduğu süre için de hesaba 169 lira faiz ekleniyordu. Söz konusu faiz tutarı 22 Ağustos 1926'da 2 numaralı hesaba aktarılarak bu hesap kapanmış oldu.

4 MÜKERRER NUMARALI HESAP

Yukarıda anılan 5 numaralı hesabın kapatılmasından 26 gün sonra, yine 10.000 lira ile yeni bir hesap açıldı. Hasan Rıza Soyak'ın Atatürk'ün "hususi tasarrufu"nu yatırdığını belirttiği[208] "4 numaralı hesabı" işte bu "4 mükerrer numaralı hesap"tı. Hesaba "mükerrer" denmesinin nedeni, İdare Meclisi Reisi ve Siirt Mebusu Mahmut (Soydan) Bey'in bankadaki hesabının numarasının da "dört" (4) oluşuydu.



İsmi GAZİ MUSTAFA KEMAL HAZRETLERİ

Adres

ANKARA

Kesim tarihi 30 HAZİRAN 1933

Eski Bakiye Zimmet	Eski Bakiye Matlup	Tarih	İzahat	Valör	Muamele Zimmet	Muamele Matlup	Temel Bakiye Zimmet	Temel Bakiye Matlup	Gün	Adat Zimmet	Adat Matlup	
		1·1·933	MÜDEVVER BAKİYE	31·12·932		2 370 50		2 370 50*	181		4 292	1
		2·1·33	İSMET PAŞA HAZRETLERİNE	2·1·33	2 000 00			370 50*	179	3 580		2
		5·1·33	İSTANBUL ŞUB·YAŞAR B·EDİYE	2·1·33	100 00			270 50*	179	179		3
		5·1·33	FEHİME ZELİHA HANIMA	2·1·33	100 00				179	179		4
			HÜSNÜ BEYE	2·1·33	100 00			70 50*	178	178		5
		25·1·33	YATIRILAN	26·1·33		2 500 00			155		3 875	6
		31·1·33	MAKBULE HANIMEFENDİYE	23·1·33	200 00			2 370 50*	158	316		7
		4·2·33	İSMET PAŞA HAZRETLERİNE	1·2·33	2 000 00			370 50*	149	2 980		8
		5·2·33	YAŞAR BEYE	1·2·33	100 00				149	149		9
		9·2·33	HÜSNÜ BEYE	4·2·33	100 00			170 50*	146	146		10
		27·2·33	YATIRILAN	28·2·33		2 400 00		2 370 50*	122		2 928	11
		28·2·33	MAKBULE HANIMEFENDİYE	23·2·33	200 00			2 370 50*	127	254		12
		2·3·33	İSMET PAŞA HAZRETLERİNE	1·3·33	2 000 00			370 50*	121	2 420		13
		5·3·33	YAŞAR BEYE	1·3·33	100 00			270 50*	121	121		14
		8·3·33	HÜSNÜ BEYE	2·3·33	100 00			170 50*	120	120		15
		25·3·33	PUL MAGRAFI PLARAK	20·3·33	0 10							16
			MAKBULE HANIMEFENDİYE	20·3·33	200 00		26 60*		102	204		17
		29·3·33	YATIRILAN	30·3·33		2 300 00		2 270 40*	92		2 116	18
		1·4·33	İSMET PAŞA HAZRETLERİNE	1·4·33	2 000 00			270 40*	90	1 800		19
		4·4·33	YAŞAR BEYE	1·4·33	100 00				90	90		20
		10·4·33	HÜSNÜ BEYE	3·4·33	100 00			70 40*	88	88		21
		15·4·33	MAKBULE HANIMEFENDİYE	11·4·33	200 00		129 60*		80	160		22
		29·4·33	YATIRILAN	30·4·33		2 400 00		2 270 40*	61		1 464	23
		1·5·33	İSMET PAŞA HAZRETLERİNE	1·5·33	2 000 00			270 40*	60	1 200		24
					[illegible]	[illegible]				[illegible]	[illegible]	25
												26

Kemal Atatürk'e ait 4 numaralı hesap.

Söz konusu "4 mükerrer numaralı hesab"ın 27 Temmuz 1925 ile 28 Şubat 1939 tarihleri arasındaki, altışar aylık dökümü aşağıdaki gibiydi: [209]

27 Temmuz 1925	10.000	30 Haziran 1932	2.565,50
1 Ocak 1926	38.369,77	1 Temmuz 1932	Arşivde bulunamadı
1 Temmuz 1926	6.815,11	31 Aralık 1932	2.370,50
1 Ocak 1927	18.030,11	30 Haziran 1933	2.273
1 Temmuz 1927	27.891,50	31 Aralık 1933	1.457,40
1 Ocak 1928	22.294,93	30 Haziran 1934	1.619,50
1 Temmuz 1928	42.527,39	31 Aralık 1934	2.758,50
1 Ocak 1929	51.179,20	30 Haziran 1935	2.767,50
1 Temmuz 1929	35.042	31 Aralık 1935	2.809,47
1 Ocak 1930	31.440	30 Haziran 1936	2.859
1 Temmuz 1930	27.223	31 Aralık 1936	2.872
30 Aralık 1930	22.283	30 Haziran 1937	2.884,81
1 Ocak 1931	Arşivde bulunamadı	31 Aralık 1937	1.520,83
1 Temmuz 1931	- 5.947,50	30 Haziran 1938	10.375,05
31 Aralık 1931	2.172,50	2 Ocak 1939	54.002,04

Atatürk'ün 2 numaralı hesabı anlatılırken belirtildiği gibi, Ankara 3. Sulh Hukuk Hakimliği'nin yukarıda anılan ilamıyla bu hesaptan da kesinti yapıldığı için "devredilen adat" 53.453,18 lira olmuştur.

Söz konusu 4 mükerrer numaralı hesap ilk zamanlar küçük harcamaların yapıldığı bir hesap görünümü ortaya koyarken, özellikle 1927 yılından sonra, Atatürk'ün belirli kişilere düzenli olarak ödediği miktarların takip edildiği bir hesap niteliği kazanmıştır.

209 TİB, "Alacaklı Cari Hesap Defteri: 153-166/1", (1 Temmuz 1925-30 Haziran 1939), Etlik Arşivi.

İlk yıllarda bu hesaptan Şişli Sıhhat Yurdu ve Tayyare Cemiyeti gibi kurumlara; Terzi Anastas Ekonomidis, Samanpazarı'nda Otelci Mustafa Ağa, Müteahhit Erzurumlu Nafiz Bey gibi serbest meslek erbabına ve maiyetindeki Vekilharç Tahsin Bey, Umumi Kâtip Hasan Rıza Bey, Kalem-i Mahsus Memuru Ekrem Bey, Kalem-i Mahsus'tan Hayati Bey, Muhafız Kıtaatı Kumandanı İsmail Hakkı Bey, Seryaver Rusuhi Bey gibi kişilere çeşitli miktarlarda ödemeler yapılmış ya da maiyetindeki kişiler tarafından bu hesaba para yatırılmıştır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, bu hesap 1928'den itibaren belirli kişilere düzenli ödemeler yapılmasında kullanılmıştır. Şöyle ki, Atatürk'ün kız kardeşi Makbule (Atadan) Hanım 6 Temmuz 1927 tarihinden 1938 yılı sonuna kadar bu hesaptan her ay muntazam olarak 200 lira almıştır. Aynı şekilde, Bülent Nejat Hanım 18 Eylül 1927 ile Temmuz 1928 tarihleri arasında (ayda 100 lira); Fahima Zeliha Hanım 9 Şubat 1930 ile Mayıs 1932 tarihleri arasında (ayda 100 lira); Bay Yaşar (Okur) 19 Eylül 1931 ile 5 Kasım 1938 tarihleri arasında (ayda 100 lira); Jandarma Yüzbaşısı Bay Hüsnü (Erkin) 1 Temmuz 1931 ile 5 Kasım 1938 tarihleri arasında (ayda 100 lira) almışlardır.

Ocak 1927 ile Ekim 1937 tarihleri arasında bu hesaptan her ay muntazam olarak 1.000-3.000 lira ödeme yapılan kişilerden birisi de İsmet İnönü'ydü. Ancak İsmet İnönü'ye yukarıda anılan 2 numaralı hesaptan da düzenli ödemeler yapılıyordu. Atatürk'ün "7 Aralık 1924 mektup emri" ile 2 numaralı hesabından ödenmek üzere İsmet Paşa'ya ilki 22 Ocak 1925 tarihinde olmak üzere her ay 1.000 lira ödenmeye başlandı. Atatürk'ün ödeme emri tarihleri değişse de, bazen iki ayda bir verilse de, her aya 1.000 lira düşecek şekilde ve bazan ay adları da belirtilerek ödeme yapıldığı görülmektedir. 10 Ocak 1927 tarihinde, Alacaklı Cari Hesap Defteri No 155/2'nin başındaki

TÜRKİYE İŞ BANKASI Hesap N° 4

İsmi GAZİ MUSTAFA KEMAL HZRETLERİ

Adres TÜRKİYE CUMHUR REİSİ

ANKARA

Kesim tarihi 30 HAZİRAN 193 3

Eski Bakiye Zimmet	Eski Bakiye Matlup	Tarih	İzahat	Vade	Muamele Zimmet	Muamele Matlup	Yeni Bakiye Zimmet	Yeni Bakiye Matlup	Gün	Adat Zimmet	Adat Matlup
			MAHLEDİLEN YEKÛN		11 700 10	11 970 50		270 40*		14 164	14 675
	270 40	6·5·33	HÜSNÜ BEYE	2·5·33	100 00			170 40*	59	59	
	170 40	7·5·33	YAŞAR BEYE	1·5·33	100 00			70 40*	60	60	
	70 40	16·5·33	MAKBULE HANIMEFENDİYE	10·5·33	200 00		129 60*		51	102	
129 60		1·6·33	YATIRILAN	3·6·33		2 400 00			27		648
			İSMET PAŞA HAZRETLERİNE	1·6·33	2 000 00			270 40*	29	580	
	270 40	7·6·33	YAŞAR BEYE	1·6·33	100 00				29	29	
			HÜSNÜ BEYE	1·6·33	100 00			70 40*	29	29	
	70 40	22·6·33	MAKBULE HANIM EFENDİYE	18·6·33	200 00		129 60*		12	24	
129 60		27·6·33	YATIRILAN	28·6·33		2 400 00		2 270 40*	2		48
	2 270 40	30·6·33	324 ADADIN % 3½ FAİZİ			3 11		2 273 51*			
			MASRAF		0 51			2 273 00*			
			MÜVAZEME		2 273 00					324	
					16 773 62	16 773 62				15 371	15 371
			MÜDEVVER BAKİYE	30·6·33		2 273 00					

İSKANDAR

Kemal Atatürk'e ait 4 numaralı hesap.

مطابق قالینان قره‌دی مقداری

قارشی بورجلو

قائض مقداری { مطلوب / ذمت

قومیسیون

۲۷/۱/۱۰

اعداد		ایام	یومی بقیه		ب
مطلوب	ذمت		مطلوب	ذمت	
٥٤١		٢	١٨٠٢,٢١		١٨٠

İsmet Paşa'ya yapılan aylık ödemeye ilişkin not.

"İsmet Paşa Hazretleri'ne verilmekte olan mahiye 1.000 liranın badema dört numrolu hesab-ı cariden tediyesi emr ü tensip edilmiştir" notuna uygun olarak 8 Ocak 1927 ile 1 Ekim 1937 tarihleri arasındaki aylıklar bu dört numaralı hesaptan ödenmiştir. Ödenen bu aylık "tahsisat" Atatürk'ün "21 Ocak 1929 emirle-

riyle" bu tarihten itibaren ayda 2.000 liraya çıkarılmıştır. Aylık tahsisat 1 Ekim 1937 tarihinde 3.000 liraya yükseltilerek 2 numaralı hesaptan ödenmeye devam edilmiştir. Atatürk tarafından İsmet İnönü'ye ödenen "tahsisat"ın, hesap numarası ve değişen miktarları göz önünde bulundurularak şöyle bir döküm yapılabilir:[210]

Dönem	Hesap No.	Tahsisat (Lira)	Tahsisatın Dönem İçindeki Toplamı (Lira)
Ocak 1925-Aralık 1926	2	1.000	24.000
Ocak 1927-Aralık 1928	4	1.000	24.000
Ocak 1929-Eylül 1937	4	2.000	210.000
Ekim 1937	4	3.000	3.000
Kasım 1937-Kasım 1938	2	3.000	39.000
Toplam			300.000

Atatürk'ün hesaplarından İsmet İnönü'ye yapılan ödemeler bununla sınırlı değildi.

2 numaralı hesaptan 21 Aralık 1924, 7 Şubat 1925, 12 Mart 1925 ve 2 Nisan 1925 tarihlerinde toplam olarak 15.150 lira; 4 numaralı hesaptan 11 Mart 1926 ve 8 Nisan 1926 tarihlerinde 25.000'er liradan 50.000 lira olmak üzere toplam 65.150 lira ödeme yapıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, Atatürk'ün İş Bankası'ndaki hesaplarından, 1924 yılından ölümüne kadar İsmet İnönü'ye 365.150 lira ödendiği anlaşılmaktadır.

607 NUMARALI HESAP

Böyle bir hesaba Hasan Rıza Soyak'ta değinilmediği gibi arşivde de rastlanmamıştır.

Ancak, "Cari Hesap Defteri: 1 Temmuz 1929-31 Aralık 1929, Defter Sıra No: 157/7"de, 15 Teşrinievvel 1929 tarihi ile şöyle bir açıklama vardır: "Kapatılan 607 Nolu hesaplarının mafaiz bakiyesi: Matlup 64.451" Gerçekten de yukarıda anılan işlem nedeniyle 2 no'lu Hesap 64.451 lira artarak 268.738,74 liradan 333.189,74 liraya yükselmiştir.

210 TİB, "Tarafımızdan ve Nezdimizde Açtırılan Akreditifler (Defteri)", Etlik Arşivi; TİB, "Alacaklı Cari Hesap Defteri: 153-166/1", (1 Temmuz 1925-30 Haziran 1939), Etlik Arşivi; "Alacaklı Cari Hesap Defteri: 152-167/1", (10cak 1925-8 Mart 1939).

Öte yandan Alacaklı Cari Hesap Defteri No: 157/7'de, 4 no'lu hesaba ait olmak üzere 22 Eylül 1929 tarihli şöyle bir açıklama yer almaktadır: "Mukabili dolar hesaplarına geçirilmek üzere Ta.(yyare) Cemiyetinden verilmiş meblağ olup sehven bu hesaba kaydedilmekle 607 No'ya nakledilen: 12.105 lira."

Bu iki not, kısa bir süre için kullanılmış olsa da, Atatürk'ün İş Bankası'nda bir dördüncü hesabının bulunduğuna işaret etmektedir.

649 NUMARALI TEKAÜDİYE HESABI

Atatürk 1927 yılında mareşallikten emekli olduğunda, emekli maaşını, Soyak'a göre, "Bakalım seneler sonra ne miktara baliğ olacak" diyerek,[211] İş Bankası'nda 649 numaralı ayrı bir hesapta toplamıştır. Atatürk'ün ölümü tarihinde bu hesabın "baliğ" olduğu miktar 19.566,80 lira olmuştur.[212] Her ne kadar bu hesaptan, bizim görebildiğimiz 31 Aralık 1930 ile 30 Haziran 1936 tarihleri arasındaki kayıtlara göre, Soyak'ın da belirttiği gibi, para çekilmemişse de bu dönemde her altı ayda bir yatırılan miktarların farklılığı (184-490 lira) emekli maaşının tamamının her zaman bu hesaba yatırılmamış olabileceğini akla getirmektedir.

İstanbul Şubesi'nin ilk memurları.

İSTANBUL ŞUBESİ

1924 yılında açılan ikinci şube daha sonra "Yenicami şubesi" adını alacak olan İstanbul şubesi idi. İstanbul'da bir şube açılması banka henüz resmen kurulmadan kararlaştırılmış ve kamuoyuna duyurulmuştu. Ancak bu konudaki ilk resmi karar idare meclisinin 20 Ekim 1924 tarihli ilk toplantısında alındı ve bu şubeye ilk atamalar idare meclisinin 29 Kasım tarihli toplantısında yapıldı. Buna göre, bankanın ağır topları Muamelat Müdürü Haydar Şekip Bey ile Muhasebe Müdürü Muammer Saffet Bey, sırasıyla müdür ve "müdür-i sani" olarak, birinci imza yetkisiyle ve Ankara'da aldıkları maaşlarla (300 TL) İstanbul şubesinin başına getirildiler. Aynı toplantıda, daha sonra kesinleştirilmek üzere, muhasebe müdürlüğüne Mazhar Bey (150 TL), memurluklara Sudi ve Refi beyler; kambiyo müdürlüğüne, muamelat müdürlüğü görevini de yürütmek üzere, Fazıl Bey (150-200 TL) ve memur Afif Bey; senedat-ı ticariye müdürlüğüne Rüştü Bey (120 TL) ve memur Halit Bey; hesabat-ı cariye müdürlüğüne Osman Süreyya Bey ve memur Arif Bey; muhaberat müdürlüğüne Ziya Bey (120TL) ve memur Hayri Bey; emtia müdürlüğüne (atama yapılmadı) memur olarak Vehpi ve Muhtar beyler; ardiye görevlisi Fuat Bey ve Aptullah Efendi; müdür ve ikinci müdürün sorumlu olduğu veznedarlığa Faik ve Halet Beyler; vezne kâtipliğine İsmail Hakkı Bey; daktilograf ve dosya memuresi olarak da Feride Hanım atandılar.[213] Böylece İstanbul şubesinin ilk (1924) teşkilat şeması da ortaya çıkmış oldu (bkz. Şekil-3).

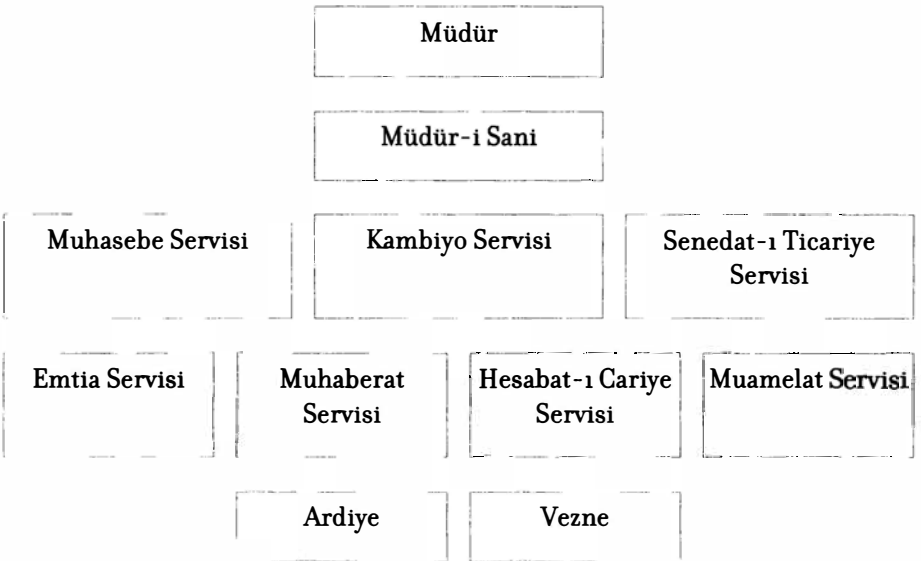
Bu arada, İş Bankası'nın İstanbul'da bir şube açacağına ilişkin ilanlar 10 Kasım tarihinden itibaren gazetelerde görünmeye başladı. Bu ilanlarda ayrıca TİB hisse senetlerinin satışına devam edildiği de bildiriliyordu. Şubenin açılışı 25 Aralık 1924 tarihinde (perşembe günü) düzenlenen bir törenle yapıldı. İstanbul şubesi, Büyük (Yeni) Postane karşısında Kınacıyan Hanı'nda eski Türkiye Milli Bankası'nın binasında faaliyete başladı. *Cumhuriyet* gazetesinde bu konuda verilen "İş Bankası İstanbul Şubesi Açıldı" başlıklı ve fotoğraflı haber aynen şöyle idi:

"Sermayesi tamamen milli, memurları tamamen Türk olan İş Bankası'nın İstanbul Şubesi dün saat 11'de küşad edildi.

Merasimde İş Bankası Müdür-i Umumisi Mahmut Celal, Meclis-i İda-

211 Soyak, *a.g.e.*, s. 683.
212 TİB, *İMK*, 9 Aralık 1938 tarihli toplantı; Soyak, *a.g.e.*, s. 683.
213 TİB, *İMK*, 29 Ekim 1924, Defter (Müze), s. 4-5.

Şekil-3: İstanbul Şubesi Teşkilat Şeması (1924)



re Reisi Mahmut, Meclis-i İdare azasından Kılıç Ali Beylerle sabık Ticaret Vekili Hasan, İstanbul Mebusu Muhtar Beyler, Antalya Mebusu Rasih Efendi, İstanbul Vilayeti rüesa-yı memurini, müessesat-ı maliye müdürleri ve şehrimiz tüccaranından bazıları ile erkân-ı matbuat hazır bulunmuştur.

Merasim 11'den 5'e kadar devam etmiş ve meduvvin şerefine çay ziyafeti verilmiştir.

Banka dün küşadını müteakip muamelata başlamış, bono tediyatı yapıldığı gibi, havale de kabul edilmiştir. Aynı zamanda yedi sekiz bin liralık hisse senedi satılmıştır.

Merasimde bulunan zevat Banka'nın defterine hatıralarını yazmışlardır.

İstanbul Şubesi'nin resm-i küşadı münasebetiyle dün akşam Müdür-i Umumi Celal Bey tarafından Tokatlıyan'da bir ziyafet verilmiştir.

Her itibarla tamamen milli olan bankanın İstanbul Şubesi'nin küşadını memnuniyetle karşılarız. Yeni banka bilhassa Türk tacirlerine mümkün olan her türlü teshilatı gösterecektir."[214]

Şubenin açılışından yaklaşık bir yıl sonra Müdür Haydar Şekip Bey'le İkinci Müdür Muammer Saffet Bey otomobil kazası geçirdiler ve Haydar Şekip Bey hayatını kaybetti. Şubenin müdürlüğüne aynı kazada yaralanan Muammer Saffet Bey getirildi ve sağlığını kazanıp görevine başlayana kadar da müdürlüğe Bursa şubesi müdürü İnegöllüzade Saffet Bey'in vekâlet etmesi kararlaştırıldı.[215] Muammer Saffet (Eriş) Bey, 1932 yılında umum müdür vekilliğine atanana kadar bu görevini sürdürecektir.

İstanbul şubesi, 1927 yılında İtibar-ı Milli Bankası ile birleşme gerçekleşene kadar TİB'in bu büyük kentteki tek şubesi olarak görev yaptı; iki bankanın birleşmesi üzerine aynı binada İstanbul A şubesi olarak bir süre daha faaliyetine

devam ettikten sonra, İtibar-ı Milli'den devralınan B şubesi ile birleşerek Yenicami karşısındaki şimdiki binasına taşındı. İki bankanın birleşmesi kararlaştırıldıktan sonra TİB İdare Meclisi, şubelerle ilgili şöyle bir karar aldı: İtibar-ı Milli'nin, TİB'in de şubelerinin bulunduğu İzmir ve Bursa'daki şubeleri "muamelelerine aynen" İş Bankası şubelerinde devam edeceklerdi. "Yersizlik ve müşterilerin bir müddet alışabilmesi için" İstanbul ve Ankara'daki İtibar-ı Milli şubeleri İş Bankası'nın B şubeleri unvanı altında "bir müddet daha muameleye devam" edeceklerdi. İtibar-ı Milli'nin Adana şubesi ise 1.7.1927 tarihinden itibaren TİB şubesi olarak muamelede bulunacaktı.[216]

Ankara'daki B şubesinin müdür vekilliğine Yakup, ikinci müdürlüğüne Sait Esat ve muhasebeciliğine Sait Hamit beyler getirildi.[217] Ankara B şubesinin, İstanbul'daki A ve B şubelerinin aksine, kısa ömürlü olduğu anlaşılıyor. Zira adı geçen şubenin müdür vekili ve ikinci müdürünün kurulacak olan Trabzon ve Adana şubesi yöneticileri olarak düşünüldüklerini ve atamalarının da 1928 yılı Ocak ayı başında yapıldığını biliyoruz. Söz konusu atamaların yapıldığı idare meclisi kararlarında Ankara B şubesinden "mülga Ankara B şubesi" olarak söz edildiğine göre, Ankara B şubesinin ya şeklen var olduğunu ya da en çok birkaç ay faaliyet gösterdiğini varsaymak yanlış olmaz.[218] Söz konusu 23 Haziran tarihli toplantıdan bir gün önce örgüte yayımlanan tamimde ise aynen şu satırlara yer veriliyordu:

"Müessesemiz İtibar-ı Milli Bankası memurlarını bütün hukuk-u müktesebelerini nazar-ı dikkate alarak tamamen kadromuza ithal etmeye karar vermiştir. Müessesemizde kalanlara memurlarımıza gösterdiğimiz ve Bankamızın şiarı olan hüsn-ü muamele ve şefkat tamamiyle ibraz edilecek ve memurin halet-i ruhiyesi dikkate alınarak ikilik vaziyetini ihdas edebilecek her türlü sui tefehhümlere suret-i katiyede meydan verilmeyecektir."[219]

TİB İdare Meclisi 23 Haziran tarihli toplantısında İstanbul ve Ankara'daki B şubelerine İtibar-ı Milli'den gelen üst yöneticilerin atamalarını yaptı ve imza yetkilerini onayladı. Buna göre, İstanbul B şubesinin müdürlüğüne Nusret Mithat Bey, hesab-ı cari servisi amirliğine Ali Sadık Bey, muhasebeciliğe Hüseyin Muhip Bey, senedat servisi amirliğine Ziya Fikret Bey, kambiyo servisi amir-

[214] *Cumhuriyet*, 26 Aralık 1924.
[215] TİB, *İMK*, 4 Kasım 1925, Defter (Müze), s. 43.
[216] TİB, *İMK*, 23 Haziran1927, Defter (Müze), s. 84.
[217] TİB, *İMK*, 23 Haziran1927, Defter (Müze), s. 84.
[218] TİB, *İMK*, 29 Ağustos 1927, Defter (Müze), s. 99; *İMK*, 7 Ocak 1928, Defter (Müze), s. 130.
[219] TİB, 22 Haziran 1927 tarihli Tamim.

İstanbul Yenicami Şubesi çalışanları umum müdür ve kimi idare meclisi azalarıyla, 1929.

Yenicami Şubesi'nde memureler, 1929.

liğine Nejat Molla Bey, serveznedarlığa Ethem Rifat Bey getirildi.[220] İstanbul A ve B şubeleri 1928 yılı başlarında birleştirilerek İtibar-ı Milli'nin malı ve merkezi olan Yenicami karşısındaki eski postane binasına taşındı. Söz konusu binada gerekli onarımların yapılması ve binaya bir kat eklenmesi yolundaki karar, TİB İdare Meclisi'nde, henüz İtibar-ı Milli ile birleşme resmileşmeden alınmıştı bile.[221] Bu karardan hemen sonra eski postane ("paket postanesi") binasının onarımına ve yeni katın inşaatına başlandı. İnşaat işi 254.123 lira harcanarak[222] 1928 yılının başında tamamlandı ve 20 Şubat 1928 tarihinde A ve B şube-

leri birleşerek TİB İstanbul Şubesi olarak Yenicami'nin karşısındaki büyük binaya taşındılar. Birleşme ve taşınma amacıyla, şampanyaların ikram edildiği bir tören düzenlendi. Siirt Mebusu Mahmut Bey'in sahibi ve başyazarı bulunduğu *Milliyet* gazetesi bu olaya iki tam sayfa ayırdı.[223] Reisicumhur Gazi Mustafa Kemal Paşa, 16 Haziran 1928 Cumartesi günü yanında TBMM reisi, İstanbul valisi, belediye başkanı ve mebuslardan kalabalık bir zevat olduğu halde İş Bankası İstanbul Şubesi'ni ziyaret etti. Şubenin bütün servislerini gezen Gazi Paşa, memurlardan izahat aldı. Gazetenin yazdığına göre, şerefine düzenlenen büfede "birkaç meyveli şampanya aldıktan sonra, küçük salonu teşrifle orada yarım saat kadar istirahat" etti. Bir fotoğrafını imzalayarak şubeye hediye eden Gazi, "Çok iyi buldum. Tebrik ve takdir ederim" diyerek memnuniyetini dile getirdi ve banka ileri gelenlerinin ellerini sıkarak şubeden ayrıldı.[224]

Şimdi İstanbul A ve B şubelerinin birleşmeden hemen önceki durumlarına kısaca göz atalım: Muammer Saffet Bey'in yönetimindeki A şubesinde 1928 yılı Ocak ayında 14'ü müstahdem olmak üzere toplam 76 kişi çalışıyordu. Bunlardan 7'si kadındı. Şubenin vezne dışında on servisi bulunuyordu. En kalabalık servis 15 kişinin görev yaptığı muhasebe servisiydi. Onu sırasıyla vezne servisi (12 kişi), muhaberat servisi (8 kişi) ve hesab-ı cari servisi (6 kişi) izliyordu.[225] Müdür Muammer Saffet Bey 600 TL, İkinci Müdür Fazıl Adnan Bey 400 TL maaş alıyor; diğer memurların maaşları ise kıdem ve uzmanlıklarına göre, 20 ile 250 lira arasında değişiyordu. Şoför dahil müstahdemlerin aldıkları ücretler 15 lira ile 90 lira arasındaydı. Aylıkları 75 TL ve üzerinde olan memurların sayısı 35'i (% 56) buluyordu. Çalışanların ücretleri hakkında bir fikir edinebilmek açısından 1928 yılında ülkedeki genel ve katma bütçeli kuruluşlarla özel idareler ve belediyelerde çalışanların maaş ya da ücret ortalamasının 77 TL olduğu belirtilmelidir.[226]

Nusret Mithat Bey'in yönetimindeki B şubesinde (İŞ-B) ise 20'si müstahdem olmak üzere toplam 88 kişi çalışıyordu. Bunlardan 6'sı kadındı. B şubesinin vezne dışında 12 servisi bulunuyordu ve bunlar içinde en büyük olanı 16

220 TİB, *İMK*, 23 Haziran 1927, Defter (Müze), s. 85.
221 TİB, *İMK*, 29 Mayıs 1927, Defter (Müze), s. 79.
222 TİB, İstanbul Şubesi'nin 27.11.1928 tarih ve 9404 sayılı yazısı, "Muhaberat 1928-İstanbul" (paket No 113), Etlik Arşivi.
223 *Milliyet*, 21 Şubat 1928.
224 Siirt Mebusu Mahmut, "Gazi Hazretleri Dün İş Bankasını Teşrif Buyurdular", *Milliyet*, 17 Haziran 1928.
225 TİB, "Muhaberat 1928-İstanbul" (Paket No 113), Etlik Arşivi.
226 TİB, "Muhaberat Ankara 3-1928", Etlik Arşivi; Bulutay, *a.g.e.*, s. 293.

İstanbul Yenicami Şubesi'nin açılışına ilişkin gazete haberleri, 1928.

kişinin çalıştığı muhasebe servisiydi. Onu sırasıyla muhaberat (8 kişi), hesab-ı cari (7 kişi) ve senedat-ı ticariye servisleri (5 kişi) izliyordu. Şube Müdürü Nusret Mithat Bey 750 TL, İkinci Müdür Naci Bey 375 TL ve Müfettiş Mahmut Nedim Bey 300 TL ile bu şubenin en yüksek maaşlı memurlarıydı. Diğer memurların maaşları 240 TL ile 25 arasında değişiyordu. Müstahdemlerin aldığı ücret 15-85

lira arasındaydı. Aylıkları 75 TL'nin üstündeki memurların sayısı 50'yi (%73) buluyordu.[227]

1928 yılı başında (A ve B şubeleri birlikte) İş Bankası'nın 6 şubesi vardı ve buralarda çalışanların toplam sayısı 320 dolaylarındaydı. 1924 yılında açılan iki şubeden sonra 1925 yılında da iki şube açılmış (Bursa ve İzmir), 1926 yılında ise yeni şube açılmamıştı. Daha doğrusu sabit ve kalıcı bir şube açılmamıştı ama geçici ve "seyyar" bir şube açılmıştı. Dolayısıyla Karadeniz vapuruyla Avrupa limanlarını dolaşan "Seyyar Sergi"deki İş Bankası şubesinden burada kısaca söz etmek yerinde olur.

"Milli mahsulat ve mamulatımızı Avrupa'ya tanıtmak ve tüccarlarımızın Avrupa mahâfil-i ticariyesiyle yakından münasebat-ı ticariyeye girişmelerine vesile teşkil eylemek üzere" 1925 senesinde Ticaret Vekâleti'nce başlatılan çalışmalar daha sonra İstanbul Ticaret Odası'nın da devreye sokulmasıyla 1926 yılında semeresini verdi.[227A] Avrupa'nın büyük limanlarını ziyaret edecek bir "seyyar sergi" ile Türkiye'nin belli başlı ihracat ürünleri tanıtılacak, gerekli bağlantı ve satışların yapılması sağlanacaktı. Türkiye Seyr-i Sefain İdaresi'nin s/s Karadeniz adlı gemisi bir yüzer sergi ya da günümüzdeki adıyla yüzer fuara dönüştürülerek 86 gün süren bir sefer başlatıldı. Barcelona'dan Leningrad'a kadar 15 liman ziyaret edildi. Gemide görev yapan Riyaseticumhur Orkestrası tarafından konserler verilerek, ziyafet ve balolar düzenlenerek Avrupa'ya genç Cumhuriyet Türkiyesi'nin ticari kapasitesinin tanıtılmasına çalışıldı. İşte bu seyyar serginin talimatnamesine göre, gemide bir de İş Bankası şubesi açılacak ve başlıca şu muameleleri gerçekleştirecekti:[227B]

Sergide sahibi bulunmayan malların vekâleten satılması,

Sergiden İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa üzerine çek "ita eylenmesi" ve Türkiye'nin bütün şehirlerine havale kabul edilmesi,

İstanbul'dan hareket etmeden şubede cari hesap açtıran tüccar ve yolculara seyehat boyunca hizmet verilmesi,

İmkânlar ölçüsünde para değiştirilmesi.

Nitekim henüz hazırlıklar sürerken, Nisan başlarında İş Bankası'nın gemide bir şube açacağı haberleri gezetelere yansımış;[227C] ayın ortalarında ise İş Bankası İdare Mecli-

227 TİB, "Muhaberat İstanbul-1928" (Paket No 113), Etlik Arşivi; TİB, "Muhaberat İstanbul-1928" (Paket No 212), Etlik Arşivi.

227A "Seyyar Sergi Hakkında", *Ayın Tarihi*, Cilt 10, No 31 (Temmuz 1926), s. 1625.

227B *Ticaret Vekâleti'nin Teşebbüs ve Kararıyla İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Tarafından Karadeniz Vapurunda İhzar Edilen Seyyar Sergi Talimatı ve Programı*, İstanbul, Hilal Matbaası, 1926, s. 12.

227C Cumhuriyet, 6 Nisan 1926.

İstanbul Yenicami Şubesi'nin açılışına ilişkin gazete haberleri, 1928.

si seyyar sergide bir şube açılmasını karara bağlamış ve gerek gemide açılacak "şube mahallinin tesis ve tefrişi" gerekse yapılacak reklam ve yayınlanacak broşür için genel müdürlüğe harcama yetkisi vermişti. İdare Meclisi ayrıca, Ankara'dan Muvaffak ve Refii Celal ile İzmir şubesinden Suad Saim Beyler'in seyyar şubede görevlendirilmelerini kararlaştırdı. Adı geçen İş Bankalılar Mayıs ayı-

nın sonlarına doğru İstanbul'a geldiler. 13 Haziran – 5 Eylül tarihleri arasında yer alan, toplam 160 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen yeni Türkiye'nin bu ilginç girişiminde genç cumhuriyetin henüz iki yaşındaki "milli" bankasının da böylece bir katkısı olmuştu.

228 TİB, *İMK*, 15 Ocak 1925, Defter (Müze), s. 11.
229 TİB, *İMK*, 15 Şubat 1925, Defter (Müze), s. 13.

1927 yılında 2 yeni şube daha açılacak; şube ve çalışan sayısındaki asıl sıçrama 1928 yılında açılan 8 ve 1929 yılında açılan 13 yeni şubeyle 1928-1929 yıllarında olacaktı. 1929 yılı sonuda İş Bankası'nın şube sayısı 27'ye, çalışanlarının toplam sayısı 876'ya ulaşacaktı. Şimdi biraz geriye dönerek bu gelişmeleri izleyelim.

BURSA ŞUBESİ

Bursa şubesi TİB'in "taşra"da açtığı ilk şube oldu. Daha 1924 yılı bitmeden şubenin binası kiralanmış ve memurları tayin edilmişti. Bursa şubesinin kuruluşu diğer şubelerden farklı oldu. Çünkü şubenin başına getirilen kişi, İnegöllüzade Hacı Saffet Bey, en az kardeşinin damadı Celal Bey kadar bankacıydı. Yirmi yıla yakın bir süre Osmanlı ve Deutsche Orient Bankaları'nda çalıştıktan sonra İtibar-ı Milli Bankası'nın da Bursa şubesi müdürlüğünü yapmıştı. Ticari hayatta geniş deneyimi vardı; kardeşi Refet Bey'le birlikte TİB'in kurucularındandı. Dolayısıyla Bursa şubesini kuracak ve yönetecek kişi olmaya tek adaydı. Nitekim öyle de oldu. Ancak tayini diğer şubelerin başına getirilen müdürlerden farklı gerçekleşti. Hacı Saffet Bey TİB "merkez-i idaresi" ile bir sözleşme yaparak işe başladı. Bu sözleşmeye göre:[228]

Şube müdürlüğünü üç sene süreyle üstlenecek ve maaşı ayda 250 TL olacaktı;

Şubenin "hasılat-ı safiyesi' nin %4'ü Saffet Bey'e ayrılacak ve buna mahsuben kendisine her ay 100 lira ödenecekti. Net gelirin %4'ü, 100 liradan az olursa Saffet Bey bankaya bir şey iade etmeyecekti.

Bu sözleşmenin yenilenmesi ya da feshi için, sözleşme süresinin bitiminden üç ay önce bildirimde bulunmak zorunlu olacaktı.

Ancak bu olağanüstü atanma koşulları hem yadırganmış, hem de bankanın mevzuatına uygun bulunmamış olmalı ki, yaklaşık bir ay sonra idare meclisi aldığı bir kararla bunları değiştirdi.[229] Hacı Saffet Bey için öngörülen yeni

Bursa Şubesi'nin ilk müdürü İnegöllüzade Hacı Safvet Bey.

koşulları bilmiyoruz; ancak kendisi Bursa şubesini kurmuş ve 1931 yılında emekli olana kadar da yönetmiştir. 1926 yılında Bursa şubesine bağlı olarak Mudanya ve Gemlik'te birer "muhabirlik" açılmış olduğunu da idare meclisi raporundan öğreniyoruz.[230] Memurların fotoğraflı kısa biyografilerini içeren ve şubenin ilk yıllarına ait bir defterden anlaşıldığına göre, ilk bir-iki yıl içinde şubede çalışanların sayısı 16'yı bulmuştu. Çalışanlardan 4'ü müstahdem, biri şoför ve 10'u şef ya da memurdu. Memurlardan kıdemli olanların İtibar-ı Milli Bankası ya da çeşitli anonim şirketlerde çalışmış deneyimli kişiler oldukları anlaşılmaktadır. Örneğin, Muhasebeci Burhaneddin Bey 1 Aralık 1924 tarihinde 130 lira aylıkla tayin edilmiş ve maaşı daha sonra 150 liraya yükseltilmişti. Burhaneddin Bey Bursa şubesinde göreve başlamadan önce lisede öğretmenlik ve İtibar-ı Milli Bankası'nda veznedarlık yapmıştı. Aynı şekilde "Servis Amiri" Ahmet Memduh Bey, İtibar-ı Milli'de muamelat ve muhasebat başmemuru iken 1 Ocak 1925 tarihinde şubeye katılmıştı. Ahmet Memduh Bey'in başlangıçta 70 lira olan maaşı daha sonra 90 liraya yükseltilmişti. İtibar-ı Milli Bankası'ndan gelen bir başka memur, şubeye 1 Aralık 1924'te katılan Müşfik Bey'di. Müşfik Bey muamelat servisinde çalışıyor ve ayda 56 lira alıyordu. Bankaya 1924 yılının son ayı ile 1925 yılının ilk ayında giren 6 memurdan 6'sının da İtibar-ı Milli'den gelmiş olduğu görülüyordu.[231] 1928 yılı başında ise Bursa şubesinde 26 personel çalıştığını biliyoruz. Bunlardan 6'sı hademe, 1'i şoför, 1'i de gece bekçisiydi. Memur ve müstahdemler arasında hiç kadın çalışan yoktu. Memurlar muhasebe, muhaberat, hesab-ı cari, senedat ve vezne servislerinde görev yapıyorlardı.[232]

İZMİR ŞUBESİ

İş Bankası'nın 1925 yılında faaliyete geçen ikinci şubesi İzmir oldu. 12 Temmuz 1925 tarihinde faaliyete geçen İzmir şubesinin açılması için gerekli hazırlıkların yapılması konusunda idare meclisi 1925 yılının mayıs ayında Umum Müdür Celal Bey'e yetki verdi.[233] Umum Müdür Celal Bey'in yapılan hazırlıklara ilişkin açıklamaları idare meclisinde dinlendikten sonra Celal Bey şubeyi açmak üzere İzmir'e gitti. Hareketinden önce şubenin müdürü belli olmuştu. Merkez-i İdare Muamelat Müdürü Firuz Raif Bey yeni şubenin müdürlüğüne getirilmişti.[234] İdare meclisi ağustos ayı başında yaptığı toplantıda İzmir şubesi çalışanlarının, ha-

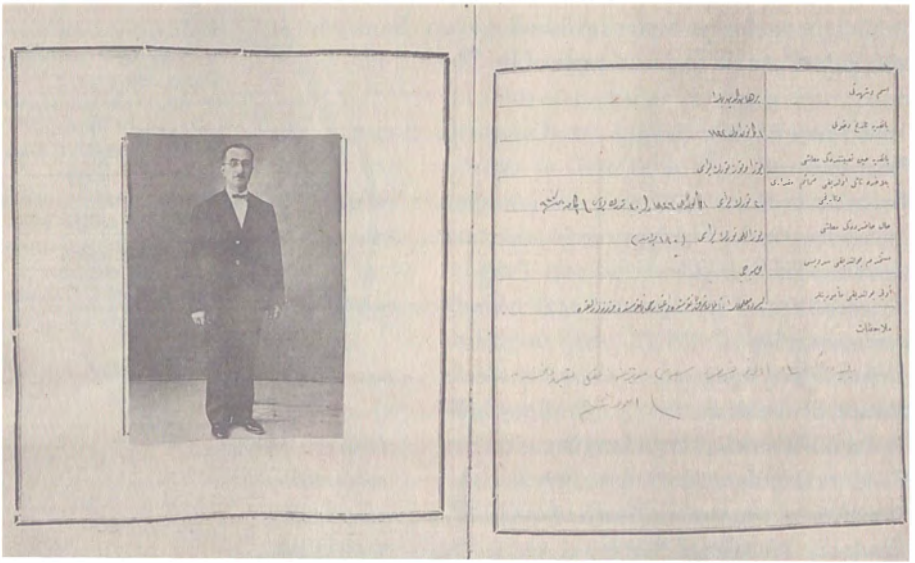
demelere varıncaya kadar tayinlerini yaptı. Buna göre İzmir şubesinin ilk kadrosu şöyle oldu: [235]

Müdür Firuz Raif Bey ..... maaşı 300 lira
birinci imza yetkisi
İkinci Müdür Ahmet Sezai Bey ..... maaşı 225 lira
Muhasebeci Osman Nuri Bey ..... maaşı 200 lira
ikinci imza yetkisi
Muamelat Müdürü Suat Saim Bey ..... maaşı 200 lira
ikinci imza yetkisi
MuhasipHulusi Bey ..... maaşı 80 lira
MuhasipCevdet Mazhar Bey ..... maaşı 60 lira
Türkçe Muhaberat Şefi Cevat Sami Bey ..... maaşı 160 lira
Fransızca Muhaberat Şefi Nurettin Bey ..... maaşı 120 lira
Türkçe Muhaberat Memuru Hüseyin Bey ..... maaşı 65 lira
Hesab-ı Cari Şefi Osman Nuri Bey ..... maaşı 95 lira
Senedat-ı Ticariye Şefi Hurşit Bey ..... maaşı 75 lira
Senedat-ı Ticariye Memuru Sadi Bey ..... maaşı 60 lira
Kambiyo Memuru Akif Bey ..... maaşı 60 lira
Veznedar Kadri Bey ..... maaşı 130 lira
Veznedar Muavini Muzaffer Bey ..... maaşı 80 lira
Ardiye Memuru Nüzhet Bey ..... maaşı 70 lira
Ardiye Memuru Süleyman Bey ..... maaşı 70 lira
Kavas Ömer Çavuş ..... maaşı 40 lira
Hademe Rıfat Ağa ..... maaşı 25 lira
Hademe Ahmet Ağa ..... maaşı 25 lira

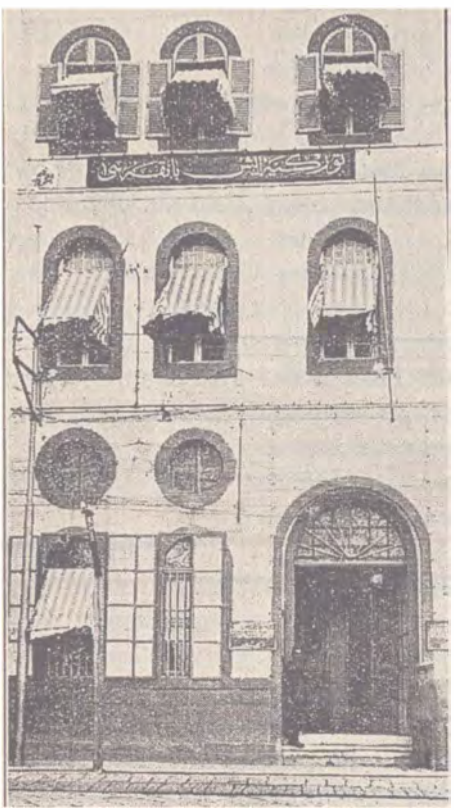
İdare meclisinin aynı tarihli toplantısında halen tamir ettirilerek kullanılmakta olan binanın satılık olduğu belirtilerek adı geçen binanın tümünün 40-50 bin liraya kadar satın alınması konusunda İzmir şubesine talimat verildi. Bu girişimin nasıl sonuçlandığını bilmiyoruz. Ancak, İzmir şubesi 1927 yılından itibaren kendi binasını yaptırma girişimlerine başlayacak ve 1930 yılının sonlarında Ankara'daki umum müdürlük binasını andıran yeni binasına geçecektir.

İzmir şubesinin ilk beş buçuk aylık faaliyetinin bir hayli başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Müdür Firuz Bey'in umum müdürlüğe gönderdiği bir rapordan anlaşıldığına göre, kısa sürede elde edilen sonuç dikkat çekicidir. O kadar ki, şube müdürü elindeki memur kadrosu ile işlere

230 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1927*, (yeni harflerle), Ankara, 1927, s. 7.
231 TİB, "Fotoğraflı Memur Kayıt Defteri", Bursa, t.y.
232 TİB, "Muhaberat, Ankara-1928", Etlik Arşivi.
233 TİB, *İMK*, 19 Mayıs 1925, Defter (Müze), s. 21.
234 TİB, *İMK*, 28 Haziran 1925, Defter (Müze), s. 30.
235 TİB, *İMK*, 2 Ağustos 1925, Defter (Müze), s. 32.



Bursa Şubesi'nin personel sicil defterinde ilk muhasebeci Burhanettin Bey'e ait sayfalar.



İzmir Şubesi, 1928.

yetişemediğinden yakınmakta ve belli başlı servislerin birer memurla takviyesini istemektedir. Söz konusu rapora göre, bankanın genel mevduat durumu çok iyidir. Beş buçuk aylık sürede 825.000 liralık mevduat toplanmıştır. Bu tutar, Osmanlı Bankası'ndan sonra en fazla mevduata sahip İtibar-ı Milli Bankası'nın 100.000-130.000 lira tutarındaki mevduatıyla karşılaştırılmakta ve toplanan mevduatın önemine dikkat çekilmektedir. Rapora göre, kredi işlemleri de son derece başarılıdır. Osmanlı Bankası'nın 450-500.000, İtibar-ı Milli Bankası'nın 400-450.000, Roma Bankası'nın 250-300.000, Selanik Bankası'nın 300-350.000 ve Ziraat Bankası'nın 300-350.000 liralık iskonto hacmi karşısında İş Bankası'nın 450-500.000 liralık iskonto hacmi ilk yıl için ciddi bir başarı olarak değerlendirilmektedir.[236]

Bu arada İş Bankası'nda belki de ilk sahtekârlık girişimi 1926 yılı sonlarında İzmir şubesinde meydana gelmiş, TBMM Reisi Kâzım Paşa'nın kartını kullanan ve imzasını taklit eden bir sahtekâr, Müdür Firuz Bey'in dikkati sayesinde yakalanmıştır.[237]

1928 yılı başında İzmir şubesinde toplam 54 kişi çalışıyordu. Çalışanların 40'ı memur, 3'ü tahsildar, 1'i şoför, 1'i posta memuru, 1'i kavas, 2'si gece bekçisi, 6'sı hademe ve odacıydı. Çalışanlar arasında 2'si daktilograf, 1'i muhasebe memuresi ve 1'i hademe olmak üzere yalnızca 4 kadın bulunuyordu.[238]

İş Bankası İzmir Şubesi'nin 1927 yılında başlayan yeni bir binaya sahip olma girişimleri 1928 yılında hızlandı. Yaptırılacak yeni binanın üslubunun modern olması, Ankara'daki umum müdürlük binasını andırması isteniyordu. 1929 yılı mart ayında gelen teklifler değerlendirildi. Binanın inşaatı, fiyat, vade ve diğer şartlar açısından en uygun teklif olması açısından Müteahhit Nafiz Bey ve Şürekâsı'na 178.000 liraya ihale edildi. 1929 yazında binanın temelleri kazılmaya başlandı. İnşaat 1930 yılının ortalarında tamamlandı. Aynı yılın haziranında kasaları, ağustos ayında ise mobilyaları temin edildi.[239] İzmir şubesi altıncı yılına girerken yeni ve modern binasında çalışmaya başladı.

İş Bankası 1926 yılında şube açmadı. Ancak günümüze kadar devam edecek bir geleneği başlattı. Bu gelenek sonraki yıllarda kurumsallaşacak olan "müdürler toplantısı"ydı. Müdürler toplantısının ilki 1926 yılı başında, 12 Ocak'la 7 Şubat arasında bir tarihte İstanbul'da; Ankara, İstanbul, İzmir ve Bursa şubeleri müdürlerinin katılımıyla yapıldı ve şubelerin sermayeleri, iskonto ve emtia üzerine avans miktarları ve bunlara uygulanacak faiz oranları kararlaştırıldı.[240]

SAMSUN ŞUBESİ

Samsun'da bir şube açılması kararı, Umum Müdür Celal Bey'in teklifi üzerine idare meclisinin 13 Şubat 1927 tarihli toplantısında kabul edildi.[241] Şubenin açılışı Mustafa Kemal'in Anadolu'ya ayak basışının yıldönümüne rast-

236 TİB, İzmir Şubesi'nin 14 Ocak 1926 tarihli raporu, "Muhaberat, Eşhas-1928", Etlik Arşivi.
237 *Milliyet*, 5 Kasım 1926.
238 TİB, "Muhaberat, Ankara 3-1928", Etlik Arşivi.
239 TİB, *İMK*, 21 Mart 1929; 24 Mart 1929; 24 Temmuz 1929, Defter (Müze), s. 319, 323, 324,397; *İMK*, 4 Haziran 1930, Karar No 7, Cilt 2, s. 42; 18.08.1930, Karar No 4, Cilt 2, s. 66.
240 TİB, *İMK*, 7 Şubat 1926, Defter (Müze), s. 45.
241 TİB, *İMK*, 13 Şubat 1927, Defter (Müze), s. 60

latıldı. 19 Mayıs 1927 tarihindeki törende açılışı Ticaret Vekili Rahmi Bey yaptı. Törende bir konuşma yapan Umum Müdür Celal Bey, "Bankalar, idari, medeni, içtimai ve iktisadi tekâmülün nümunesidir" dedikten sonra, ulusal ekonominin gelişmesine çalışan bankaya yardım eden Cumuhuriyet hükümetine teşekkür etti.[242] Samsun şubesinin müdürlüğüne birinci imza yetkisiyle Raif Ramiz Bey, ikinci müdürlüğe Adnan Cemal Bey getirildi; muhasebeciliğe Rahmi Bey, muhaberat amirliğine Nihad Kâzım Bey ve serveznedarlığa Mustafa Kadri Bey ikinci imza yetkisiyle atandılar.[243] Samsun şubesinin de hızlı ve dinamik bir gelişme gösterdiği anlaşılıyor. 1928 Temmuz'unda şubeyi teftiş eden Umum Müdür Celal Bey, durumun "şayan-ı memnuniyet" olduğunu söylüyor ve plasmanların yakında 2,5 milyon liraya çıkacağını müjdeliyordu.[244] Gerçekten de 1928 yılı başında Samsun şubesi 34 kişinin çalıştığı oldukça gelişmiş bir şube halini almıştı. Şubede 1 posta memuru ve 4 hademenin dışında 29 kişi çalışıyordu. Müdür Raif Bey 400, ikinci müdür Adnan Cemal Bey 275, Muhasebeci Rahmi Bey 230, Serveznedar Mustafa Kadri Bey 150 lira aylık alıyor; diğer memurların maaşları 20 ile 140 lira arasında değişiyordu. Çalışanlardan 13'ünün (%38) aylığı 75 liranın üzerindeydi.[245] Memurlar muhasebe, muhaberat, senedat, hesab-ı cari, kontrol ve vezne servislerinde çalışıyorlardı.

CANSUYU: İTİBAR-I MİLLİ İLE BİRLEŞME

1927 yılının İş Bankası açısından en önemli olayı, hiç kuşkusuz, İtibar-ı Milli Bankası ile birleşmesidir. Bu birleşme ile TİB sermayesini 4 milyona çıkaracak, ek kaynaklara sahip olacak; İtibar-ı Milli Bankası'nın (İMB) sahip olduğu kimi ayrıcalık ve kolaylıklardan ve kuruluşundan itibaren bünyesine almaya çalıştığı İMB çalışanlarının bilgi ve deneyiminden yararlanacaktır.

İMB'nin İttihatçılar tarafından 1917 yılında "milli iktisat" politikası çerçevesinde devletin destek ve yardımı ile ve kimi ayrıcalıklarla donatılarak kurulduğunu daha önce belirtmiştik. Şimdi bu bankayla ilgili bilgilerimizi onun TİB ile ilişkisi açısından biraz derinleştirelim.

İMB Birinci Dünya Savaşı sırasında, daha sonra İş Bankası'nda da görüleceği gibi, siyasi iktidarın ve devletin öngörüsü ve desteği ile 4 milyon lira sermaye (her biri 10 liralık 400.000 hisse) ile kurulmuştu. Bütün hisseleri Osmanlı tebaasına ait olacaktı. Hissedarlar pay defterinin birinci sırasında 200 hisse ile dönemin padişahı Sultan Mehmet Reşat'ın adı yer alıyordu.[246] Sermayesinin 1/8'ine (50.000 hisse) Maliye Nezareti'nin katılması yasa gereği idi. Büyük hissedarları arasında, Osmanlı Donanma Cemiyeti (31.000 hisse), İttihat ve Terakki Cemiyeti Merkez-i Umumisi (15.000 hisse), Harbiye Nezareti Muhaberat Dairesi Müdüriyet-i Umumiyesi (10.000 hisse), Askeri Demiryolları İdaresi (12.000 hisse), Evkaf Nezareti Nukud-ı Mevkufe Müdüriyeti (8.000 hisse), Şirket-i Hayriye (1.800 hisse), Anadolu Osmanlı Şimendifer Kumpanyası (1.000 hisse),

Şark Şimendifer Kumpanyası (1.000 hisse) gibi kuruluşlarla Firuz Kapancı (7.256 hisse), Avram Menahim (3.234 hisse), Mahmut Nedim (2.917 hisse), Necmettin Molla (2.112 hisse), Nemlizade Mithat (1.236 hisse) gibi kişiler bulunuyordu.[247] Bankanın ilk yönetim kurulunda Maliye Nazırı Mehmet Cavit, Düyun-ı Umumiye Dayinler Heyeti Başkanı Hüseyin Cahit (Yalçın), Posta ve Telgraf Nazırı Mehmet Galip, Ticaret Nezareti Müsteşar Vekili Mustafa Şeref gibi güçlü politikacı ve bürokratlar görev almıştı.[248] Banka, İş Bankası'na benzer şekilde, genel bir ticaret bankasının işlevleriyle donatılmanın yanı sıra ekonominin gelişmesine katkıda bulunacak şirketler kurmaya ya da bunlara iştirak etmeye yetkili kılınmış ve bu amacını gerçekleştirebilmesi için çeşitli haklar ve ayrıcalıklarla donatılmıştı.[249] Hisse senetlerinin yazılma tarihinin bitiminde yaklaşık %60'ının satılmış olmasına rağmen, İş Bankası'yla birleştiği 1927 yılında sermayesinin ancak yarısı ödenmiş durumdaydı. İttihatçılar tarafından ileride bir devlet bankasına dönüştürülmek amacıyla kurulmuş olan İMB, yenilgiyle biten savaş sonrasında, arkasındaki siyasi gücü ve desteği yitirmişti. Bununla birlikte Kurtuluş Savaşı sonrasında "oldukça sağlam bir mali kuruluş" olarak yerini koruyabilmişti;[250] 1926 yılı sonunda Maliye Vekâleti ve diğer resmi kuruluş hisseleri dolayısıyla sermayesinin yaklaşık 1/3'ünü devlet kontrol ediyordu.[251]

1926 yılı sonuna gelindiğinde Türkiye'de "milli" olma özelliği, kuruluşu ve hissedar yapısı birbirine benzeyen iki banka, İMB ve TİB faaliyet gösterir durumdaydı. İki bankayı birleştirerek bir yandan TİB'i güçlendirmek, masrafları azaltarak daha çok şube açabilmek; bir yandan da benzer nitelikte iki bankanın gereksiz rekabetinin önüne geçmek istendiği anlaşılmaktadır. Bu birleşmenin daha deneyimli, teşkilatı daha geniş ve yalnızca yarısı ödenmiş de olsa sermayesi daha büyük olan İMB'nin değil de TİB'in bünyesinde gerçekleştirilmiş olması, iktisadi nedenlerden çok siyasi nedenlerle açıklanabilir. Zira İMB geçmiş dönemin "çocuğu" iken, TİB yeni dönemin ve rejimin "çocuğu"ydu.

1926 yılı sonunda İMB'nin sermayesinin 2.027.220 liralık kısmı (%50,68'i) ödenmiş durumdaydı. Bir milyonu

242 TİB, *İMK*, 29 Mayıs 1927, Defter (Müze), s. 79; *Hâkimiyet-i Milliye*, 22 Mayıs 1927.

243 TİB, *İMK*, 21 Nisan 1927, Defter (Müze), s. 75.

244 TİB, *İMK*, 2 Ağustos 1928, Defter (Müze), s. 214-215.

245 TİB, "Muhaberat, Samsun- 1928" (paket 397), Etlik Arşivi.

246 "İtibar-ı Milli Hisse Senetleri Kayıt Defteri-1", TİB Yenibosna Arşivi, İstanbul.

247 "Nısıf Bedelleri Tesviye Edilmiş Hissedaran Esamisi", 1926 yılı sonunda İtibar-ı Milli hissedarları içinde 200 ve daha çok hisseye sahip olanların listesi, TİB, Yenibosna Arşivi.

248 Tekeli-İlkin, *a.g.e.*, 140.

249 Tekeli-İlkin, *a.g.e.*, 139-140.

250 Tekeli-İlkin, *a.g.e.*, 146.

251 İtibar-ı Milli Bankası, *Meclis-i İdare Raporu*, İstanbul, Yeni Matbaa, 1927, s. 8.

kendi kasasında, iki milyonu bankalarda olmak üzere üç milyonun üzerinde nakdi mevcuttu.[252] Birleşmeden önce İş Bankası'nın yaptığı istihbarata göre, paylarının yarısını ödemiş ve hisse büyüklüğü 200'ün üzerinde olan İMB hissedarlarının sayısı 110'du ve temsil ettikleri sermaye tutarı 1.134.840 liraydı.[253] 100-200 arasında hisseye sahip olan hissedarların sayısı ise 30 dolaylarında (yaklaşık 4.500 hisse ya da 45.000 liralık sermaye) idi; geriye kalan sermayenin küçük paylardan oluştuğu ve dağılmış durumda bulunduğu görülüyordu.[254]

İki bankanın birleştirileceği yolundaki ilk haber, 1927 Mart'ının 22'sinde, "Mühim Bir Hadise-i İktisadiye: İş ve İtibar-ı Milli Bankaları Birleşiyor..." başlığı ile *Milliyet* gazetesinde yer aldı. Habere göre, her iki bankanın sermayesi birleştirilecek ve fazlalaşan sermaye ile vilayetlerde yeni şubeler açılacaktı. Yine gazete haberlerinden öğrendiğimize göre, İMB'nin meclis-i idare reisi Necmettin Molla Bey birleşme konusunu görüşmek üzere Ankara'ya gitti[255] Bir hafta sonra bankanın Bahçekapı'daki merkezinde toplanan İMB hissedarlar genel kurulu 1926 senesi bilançosunu onayladı ve birleşme işini yürütecek olan Trabzon Mebusu Hasan (Saka) Bey'i idare meclisine seçti.[256] İş Bankası cephesinde ise 31 Mart 1927 tarihinde toplanan hissedarlar genel kurulu İMB'nin İş Bankası'na katılma kararını onayladı ve idare meclisine tam yetki verdi. Öte yandan idare meclisi 9 Mayıs tarihinde yaptığı toplantıda birleşme işlerini yürütmek üzere Umum Müdür Celal Bey'le İdare Meclisi Reisi Mahmut Bey'i tam yetki ile görevlendirdi.[257] Bu arada, TİB İdare Meclisi aynı gün aldığı bir başka kararla olağanüstü genel kurulun 20 Haziran'da toplanmasını kararlaştırdı. Bir gün sonra ise İMB olağanüstü genel kurulu toplandı ve 6 karşı, 4 çekimser oya karşılık 1.274 oyla bankanın İş Bankası'na katılmasına karar verdi.[258] Haziran ayı başında Bakanlar Kurulu iki bankanın birleşmesiyle ilgili bir kanun tasarısı hazırladı. Tasarının "esbab-ı mucibe"sini İş Bankası Umum Müdürü ve İzmir Mebusu Celal Bey'in hazırladığını biliyoruz.[259] "İtibar-ı Milli Bankası İmtiyazat ve Muafiyetinin Türkiye İş Bankası'na Devrine Ait İtibar-ı Milli Bankası Hisse Senedatının Türkiye İş Bankası Hisse Senedatiyle Mübadelesine Dair Kanun" adını taşıyan 21 Haziran 1927 tarih ve 1116 sayılı bu kanun uyarınca,

- Her iki bankaya ait bütün işlemler İş Bankası tarafından yürütüleceğinden, 8 Şubat 1332 tarihli kanun ile İtibar-ı Milli'ye sağlanan bütün "imtiyazat ve muafiyet" TİB'e devredilecekti.

İtibar-ı Milli hisse senetlerinin 500.000 (50.000 hisse) itibari değerinde olan kısmının devlet nam ve hesabına satın alınması ve korunmasına dair olan 14 Şubat 1332 tarihli kanun hükmü ile de hükümetin elinde bulunan İMB hisse senetlerinin aynı miktarda TİB hisse senedi ile değiştirilerek üçüncü kişilere satılmayacaktı.

Bu arada İş Bankası umum müdürlüğü örgüte gönderdiği bir tamimle "birleşmeye esas olacak bilanço"nun hızla hazırlanmasını ve 20 gün içinde umum müdürlüğe gönderilmesini istiyor ve bunu sağlamak için "servis farkı gözetmeksizin memurların sabah 8.30'dan akşam 8.30'a kadar" çalışmalarını istiyordu.[260] TİB genel kuru-

lu da 20 Haziran'da yaptığı olağanüstü toplantıda İMB ile birleşmeyi onaylıyor ve bankanın sermayesini 4 milyona çıkarıyordu. TİB genel kurulunda İMB hissedarlarından her 100 hisseye sahip olana bir kurucu hisse senede verilip verilmemesi konusunda görüş ayrılıkları belirdi. Bu konuda bir açıklama yapan Celal Bey, ana sözleşmenin 63. maddesinin "her yüz hisse alan zata bir müessis hissesi verilir" şeklindeki kesin hükmünü hatırlatarak, İMB "hissedarlarının da bankamızdan mübadeleten alacakları her yüz hisse için mümessillik hakkını iddia edebilmeleri varid olduğunu" belirtmişti.[261] Buna rağmen, iki banka arasında 29 Haziran 1927 tarihinde İstanbul'da imzalanan birleşme sözleşmesi uyarınca İMB'nin sermayesinin ancak yarısının ödenmiş olduğu dikkate alınarak her 200 İMB hisse senedine karşılık bir TİB "müessis hisse senedi" verilmesi ilkesi benimsenecek ve uygulama buna göre yapılacaktır. Nitekim iki bankanın yetkili yöneticilerince 29 Haziran 1927 tarihinde İstanbul Birinci Kâtib-i Adliliği'nde imzalanan sözleşmede bu konuya da açıklık getirilmiştir. Söz konusu sözleşmeye göre:[262]

- İMB tüm menkul ve gayrimenkul varlığı ve sahip olduğu tüm hak ve menfaatler ve tüm borç, alacak ve taahütlerini geriye dönüşü olmaksızın TİB'e devir ve temlik edecektir (madde 1);

İMB bütün defter, kayıt ve hesaplarıyla haberleşmesine ilişkin evrak, mektup, kasa ve istihbarat fişleri gibi her türlü evrakı TİB'e devir, terk ve teslim edecektir (madde 6);

- İş Bankası 1 Temmuz 1927 tarihinden itibaren İMB'nin kanuni halefi olarak kabul edilmiştir (madde 7);

- 30 Haziran 1927 akşamı İtibar-ı Milli Bankası kendi adına işlem yapmaya son verecektir. İMB, merkez ve şubelerinin 30 Haziran tarihindeki mali durumunu ve tüm alacak ve borçlarını içeren bir bilançoyu temmuz ayı sonuna kadar hazırlayacak ve İş Bankası'na verecektir. TİB'in bu sözleşme uyarınca kabul etmiş olduğu her türlü hak ve yükümlülüğün sınırını söz konusu bilanço tayin edecektir (madde 8);

İMB'nin her biri on lira değerinde olan 400.000 hisse senedinin yarısının karşılığı olan beş lira ödenmiş olduğundan, İş Bankası'nın tamamı ödenmiş on lira itibari değere sahip bir hisse senedi, İMB'nin iki hisse senedi ile değiştirilecektir (madde 9).

1926 yılında İtibar-ı Milli İdare Meclisi aşağıdaki kişilerden oluşuyordu:[263]

252 *a.g.e.*, s. 12.

253 "Nısıf Bedelleri Tesviye Edilmiş Hissedaran Esamisi", 1926 yılı sonunda İtibar-ı Milli hissedarları içinde 200 ve daha çok hisseye sahip olanların listesi, TİB, Yenibosna Arşivi.

254 "İtibar-ı Milli Bankası Hisse Senedi Kayıt Defteri I-IV", TİB, Yenibosna Arşivi.

255 *Vakit*, 23 Mart 1927.

256 *Milliyet*, 30 Mart 1927; *Milliyet*, 6 Nisan 1927.

257 TİB, *İMK*, 9 Mayıs 1927, Defter (Müze), s. 77-78.

258 *Vakit*, 11 Mayıs 1927; *Milliyet*, 11 Mayıs 1927.

259 Özel Şahingiray, *Celal Bayar'ın TBMM'de Yaptığı Kanun Tekliflerinin Esbab-ı Mucibeleri 1920-1937*, Ankara, 1955, s. 38-39; TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 25 Mayıs 1927 tarih ve 5243 sayılı Bakanlar Kurul Kararnamesi.

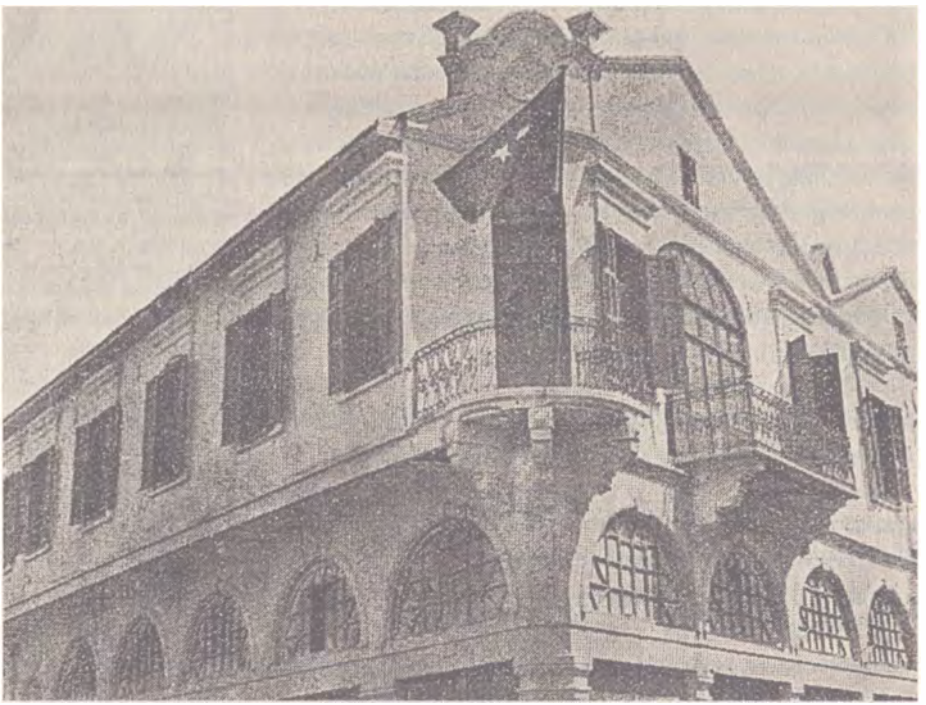
260 TİB, 15 Haziran 1927 tarihli tamim.

261 *Hâkimiyet-i Milliye*, 21 Haziran 1927; *Milliyet*, 21 Haziran 1927.

262 *İstanbul Vilayet Gazetesi*, 11 Ağustos 1927 (No: 1411), s. 5-7.

263 İtibar-ı Milli Bankası, *Meclis-i İdare Raporu*, İstanbul, Yeni Matbaa, 1927, s. 3.

Reis : Kastamonu Mebusu Necmettin Beyefendi
Reis Vekili: Seyrisefain Meclis-i İdaresi Reis Vekili Hamit Beyefendi
Aza: Darülfünun Fahri Müderrislerinden Dr. Celalettin Muhtar Beyefendi
Aza: Trabzon Mebusu Ali Şefik Beyefendi
Aza: Avundukzade Aziz Bey
Aza: Yelkencizade Ömer Lütfi Beyefendi
Aza: Konya Mebusu Kâzım Hüsnü Beyefendi
Aza: Ergani Bakır Türk Anonim Şirketi Murahhas Azası Mahmut Nedim Beyefendi
Aza: Nemlizade Mithat Beyefendi



Adana Şubesi, 1928.

Bir yandan İMB üyelerinden üçünün aynı zamanda İş Bankası kurucuları arasında yer alması, diğer yandan diğer üçünün mebus oluşu, üstelik hisselerin yaklaşık üçte birinin Cumhuriyet hükümetince kontrol edilişi birleşme işini kolaylaştırmıştır. İşleri daha da kolaylaştırmak ve birleşme sürecini sonuçlandırmak amacıyla İMB'nin son idare meclisine alınan Trabzon Mebusu Hasan (Saka) Bey birleşme formalitelerinin yerine getirilmesinde etkin bir rol oynamıştır.

İş Bankası bu birleşmeden kazançlı çıkmıştır. En büyük kazancı sermayesinin artması ve deneyimli bir çalışan kitlesine sahip olmasıdır. İmtiyazı hükümet tarafından İMB'ye verilmiş olan Ergani Bakır Şirketi'nin TİB'in iştirakleri arası-

na katılması da bu birleşmenin önemli yan ürünlerinden birisidir.[264] Ancak TİB'in asıl büyük kazancı kısa bir süre için de olsa yararlandığı ayrıcalıklardır. Bankanın sermayesi, ihtiyat akçeleri, dağıtacağı temettü, faaliyetini yürüteceği binalar, depo ve benzeri taşınmaz malları her türlü resim, vergi ve harçtan bağışık tutulmuştu. Banka, hisse senetleri, resmi dairelerle yapacağı yazışmalar, senet ve ilanları için damga resmi ödemekten muaftı. Kuruluş aşamasında ihtiyaç duyduğu kasa ve benzeri emtia ve gereçlerin gümrüksüz ithaline izin verilmişti. Bankanın hisse senetlerinin resmi dairelerce kefalet akçesi olarak ve bedelleri ödenmiş miktarının tamamı üzerinden kabul edilmesi öngörülmüştü. Bankanın sahip olduğu diğer bir imtiyaz ise Osmanlı topraklarındaki yazışmaları ile para ve benzeri menkul değerlerin transferlerinin posta ve telgraf ücretlerinden bağışık tutulmasıydı.[265]

Ne var ki, İş Bankası bu ayrıcalıklardan yalnızca bir yıla yakın bir süre yararlanabilmiş, 24 Mayıs 1928 tarihinde çıkarılan bir kanunla İMB'ye İttihat ve Terakki hükümetince sağlanmış ve birleşme dolayısıyla İş Bankası'na intikal etmiş olan ayrıcalıklar tümüyle kaldırılmıştır.[266] Ancak, aynı yasa bu kez Osmanlı Bankası Mukavelenamesi'nin öngördüğü ayrıcalıklardan Ziraat, Sanayi ve Maadin, Emlak ve Eytam bankalarıyla birlikte İş Bankası'nın da yararlanabilmesi olanağını getirmişti.[267] 27 Haziran 1928 tarihinde alınan bir Bakanlar Kurulu kararıyla[268] yürürlüğe girecek ve 1932 yılında TCMB'nin kurulması üzerine kaldırılacak olan söz konusu ayrıcalıklar özetle şunlardı:

Bankanın tüm bina ve depoları gayrimenkullerden alınan her türlü vergiden,

Bankanın kazancı her türlü sermaye ve muamelat vergisinden ve hisse senetlerinin tabi olduğu her türlü resimden,

Belirli koşullar altında damga resminden

muaf tutulacaktır.[269] Bu ayrıcalıklar da 1 Temmuz 1932 tarihinde kesin olarak kaldırılmış ve özellikle bankanın kazancı bu tarihten itibaren vergiye tabi olmuştur.[270]

ADANA ŞUBESİ

TİB 1927 yılında, Samsun şubesi dışında bir şube daha açtı; daha doğru bir tanımlamayla, birleşme nedeniyle İMB'nin Adana şubesini devraldı. Adana şubesi 1 Tem-

264 Ergani bakır madeni 14 Ağustos 1333 ve 8 Ağustos 1334 tarihli iradelerle Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası'na ihale edilmişti. Banka çeşitli denemelerden sonra 13 Kasım 1925 tarihinde Ergani Bakırı Türk Anonim Şirketi'ni kurarak madene bu şirkete devretti. Üç milyon lira sermaye ve %50 oranında Alman sermayesi ile kurulan bu şirketin yarı hakkı birleşmeden sonra TİB'e geçmiştir. Cemal Kutay, *Celal Bayar*, C., İstanbul, 1939, s. 511-515.

265 Tekeli- İlkin, *Türkiye Cumhuriyeti...*, s. 141-148.

266 TİB, 11 Haziran 1928 tarih ve 36 sayılı Tamim.

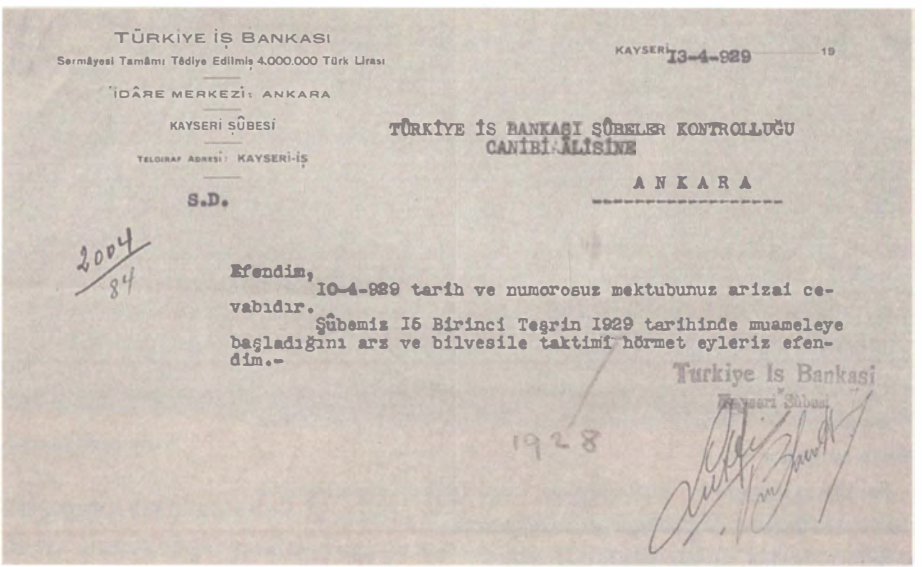
267 TİB, 11 Haziran 1928 tarih ve 36 sayılı Tamim.

268 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, Bakanlar Kurulu Kararı, 27 Haziran 1928 tarih ve 6814 sayılı.

269 TİB, 3 Eylül 1928 tarih ve 68 sayılı Tamim.

270 TİB, *İdare Meclisi Raporu*, Ankara, 1933, s. 8.

Genel Müdür Celal Bayar Adana Şubesi Personeli ile.



TÜRKİYE İŞ BANKASI
Sermâyesi Tamâmı Tâdiye Edilmiş 4.000.000 Türk Lirası

İDÂRE MERKEZİ: ANKARA

KAYSERİ ŞÛBESİ

TELGRAF ADRESİ: KAYSERİ-İŞ

S.D.

KAYSERİ 13-4-929 19

TÜRKİYE İŞ BANKASI ŞÛBELER KONTROLLUĞU
CANİBİ ALİSİNE

ANKARA

2004/84

Efendim,
10-4-929 tarih ve numorosuz mektubunuz arizai cevabıdır.
Şûbemiz 15 Birinci Teşrin 1929 tarihinde muameleye başladığını arz ve bilvesile taktimi hörmet eyleriz efendim.-

Türkiye İş Bankası
Kayseri Şûbesi

1928

Kayseri Şubesi'nin açılışını merkeze bildiren yazı.

muz 1927 tarihinden itibaren TİB'in şubesi olarak çalışmaya başladı. 1928 yılı başında muhasebe, muamelat, muhaberat ve vezne servislerine sahip Adana şubesinde 4'ü müstahdem 10'u memur olmak üzere 14 kişinin çalıştığını görüyoruz. Müdür Sait Esat Bey 400, Muamelat Memuru Celal ve Serveznedar Kerim bey 150'şer, Muhasebeci Hamit Bey 130 lira aylık alıyordu ve diğer memurlarla müstahdemlerin maaşları 130 ile 45 lira arasında değişiyordu.[271]

"ŞİMENDİFER GİTTİKÇE İŞ BANKASI ONU TAKİP EDECEKTİR"!

İş Bankası kuruluş yıllarının en hızlı şubeleşme atağını 1928 ve 1929 yıllarında gerçekleştirdi. 1928 yılında açılan 8 ve 1929 yılında açılan 13 yeni şube ya da ajansla bankanın ülke çapındaki şubelerinin sayısı 1929 yılı sonunda 27'ye ulaştı. Böylelikle banka plasmanlarını ülke düzeyine yaymaya, tütün, fındık, zeytin ve kömür gibi farklı ürün piyasalarını tutmaya çalışıyordu. Bir başka deyişle şube bankacılığı yönünde ilk adımları atıyordu. 1928 yılında açılan ve faaliyete geçen şubeler şunlardı:

Tablo-3: 1928 Yılında Açılan Şubeler

Şubenin Adı	Açılış Tarihi	Yer Aldığı Bölge
Trabzon	21 Ocak 1928	Doğu Karadeniz
Balıkesir	10 Mayıs 1928	Güney Marmara
Ayvalık	5 Eylül 1928	Kuzey Ege
Edremit	8 Eylül 1928	Kuzey Ege
Giresun	26 Eylül 1928	Doğu Karadeniz
Zonguldak	1 Ekim 1928	Batı Karadeniz
Kayseri	15 Ekim 1928	Orta Anadolu
Mersin	22 Aralık 1928	Akdeniz

Kaynak: *TİB, İdare Meclisi Raporu-1928; "Kırkıncı Yıl Şubelerimiz ve İştiraklerimiz", Türkiye İş Bankası (haz. Salim Aybar), 1964.*

Trabzon'da bir şube açılması 1927 yılında kararlaştırılmış ve idare meclisinin ağustos ayı sonunda aldığı kararla kurulacak şubenin müdürlüğüne Ankara B şubesi müdürü Yakup Bey'in atanması kararlaştırılmıştı.[272] İdare meclisi 1928 yılının ilk toplantısında umum müdürlüğün önerisine uyarak Trabzon şubesinin kesin kadrosunu oluşturdu. Buna göre "mülga Ankara B şubesi" Müdürü Yakup Bey 400 lira aylıkla yeni şubenin müdürlüğüne getiriliyor ve emrine 9 memur veriliyordu. Bu memurlar (ve aylıkları) şöyleydi: İkinci Müdür Selahattin Fatin Bey (260 TL), Muhasebeci Ali Bey (200 TL), Seracettin Bey (140 TL), Reşat Hikmet Bey (135 TL), muhaberat memuru Sahir Osman Bey (130 TL), veznedar Şakir Bey (125 TL), Müfit Mazhar Bey (125 TL) ve Rıfkı Cemal Bey (100 TL). Trabzon şubesinin müdür dahil 10 memurundan 6'sı Ankara'dan gönderiliyor, 2'si Trabzon Osmanlı Bankası'ndan

271 Adana Şubesi'nin umum müdürlüğe gönderdiği 8 Mart 1928 tarihli yazı ve eki, TİB, "Muhaberat 3, Ankara, 1928", Etlik Arşivi.
272 TİB, *İMK*, 29 Ağustos 1927, Defter (Müze), s. 99.

Balıkesir Şubesi, 1928.

transfer ediliyor ve 1'i de Bursa şubesinden naklediliyordu.[273] Trabzon şubesi gerekli hazırlıkların tamamlanmasından sonra 21 Ocak 1928 tarihinde faaliyete başladı.

1928 yılında açılan ikinci şube Balıkesir şubesiydi. Aslında Balıkesir'de bir şube açılması kararı 1927 Şubat'ında Samsun şubesinin açılması kararıyla birlikte alınmıştı. Umum Müdür Celal Bey, idare meclisinde yaptığı açıklamada, Balıkesirlilerin kentlerinde bir şube açılmasını istediklerini ve 80.000 liralık hisse kaydettikleri takdirde şubenin açılacağını kendilerine vaat ettiğini bildirmiş ve teklif idare meclisince onaylanmıştı.[274] Balıkesirliler 80.000 hisseye kısa sürede kaydolamadıkları için olsa gerek şubenin açılışı 1928 yılının mayıs ayını buldu. İdare meclisi 1 Mayıs 1928 tarihinde yaptığı toplantıda Balıkesir şubesinin 10 Mayıs'ta açılmasını kararlaştırdı ve müdür, ikinci müdür ve muhasebeciyi tayin etti.[275] Şube 10 Mayıs 1928'de faaliyete başladı.[276] Balıkesir şubesinin ilk kadrosu şu isimlerden oluşuyordu: [277]

Müdür:	Naci Bey	aylığı 425 TL
İkinci Müdür:	Nedim Bey	aylığı 300 TL
Muhasebeci:	Fevzi Bey	aylığı 300 TL
Muhaberat Memuru:	Zeki Bey	aylığı 150 TL
Veznedar:	Şerif Bey	aylığı 140 TL
Muamelat Memuru:	Enis Suphi Bey	aylığı 100 TL
Muhasebe Memuru:	Adnan Sadık Bey	aylığı 110 TL
Muhasebe Memuru:	Mecdi Adil Bey	aylığı 100 TL
Muamelat Memuru:	Hayri Bey	aylığı 110 TL
Muhaberat Memuresi:	Aliye Hanım	aylığı 80 TL
Müstahdem:	İbrahim Ethem Efendi	aylığı 50 TL
Müstahdem:	Niyazi Efendi	aylığı 40 TL
Müstahdem:	İhsan Efendi	aylığı 40 TL
Müstahdem:	Hayri Efendi	aylığı 35 TL

Balıkesir şubesinin açılışından yaklaşık altı ay sonra, Umum Müdür Celal Bey, "şubenin dar bir sahada kaldığını, faaliyete geçebilmek için behemahal hinterlandını tutmak lazım geleceğini; Edremit ve Ayvalık'ta Balıkesir'e mülhak birer şube küşadı için" gerekli çalışmaların yapıldığını söylüyordu.[278] Bu sözlerin üzerinden çok geçmeden 5 Eylül 1928'de[279] Ayvalık, 8 Eylül 1928'de Edremit'te birer şube açıldı.

1928 yılında açılan beşinci şube Giresun şubesi oldu. Giresun'da şube açılması kararı da ağustos ayı içinde alınmış ve şubenin müdürlüğüne İstanbul Şubesi Senedat Servisi Şefi Ziya Fikret Bey atanmıştı.[280] Birinci derece imzaya yetkili Müdür Ziya Fikret Bey dışında, Giresun şubesinin ikinci derece imzaya yetkili memurları Muhasebeci Kemal Sami, Servis Amiri Ali Rıza ve Veznedar Kasım Cemal beylerdi.[281]

Zonguldak'ta bir şube açılması düşüncesi 1926 yılına kadar geri gider. Anılan yıl bankanın iştiraklerinden, bir milyon lira sermayeli Maden Kömürü İşleri Türk Anonim Şirketi kurulur ve faaliyete geçer. Dolayısıyla Zonguldak'ta İstanbul şubesine bağlı "tali bir şube küşadı" idare meclisince uygun görülür.[282] Ancak şubenin açılması için 1928 yılını beklemek gerekecektir. Umum Müdür Celal Bey, yukarıda anılan ağustos ayındaki idare meclisi toplantısında, Zonguldak'ta bir şube açılmasını, bu şubenin Bartın'la da ilgilenmesini ve kurulacak şubenin başına da İstanbul şubesi şeflerinden Mehmet Ferit Bey'in getirilmesini önerir ve öneri kabul edilir.[283] Önerinin kabulünden bir hafta sonra Mehmet Ferit Bey Zonguldak'a gider ve dört gün süren araştırmaları sonunda ayrıntılı bir rapor hazırlayarak umum müdürlüğe sunar. Mehmet Ferit Bey raporunun sonunda şu görüşe yer verir:

"Bendenizde hasıl olan intibaya göre, Zonguldak şubesince tahminen 12-13 bin liralık bir masraf mukabilinde, safi olarak asgari 25-30 bin lira raddesinde bir kâr temin edilebileceğini ümit ediyorum."[284]

Zonguldak şubesi 1 Ekim 1928 tarihinde açıldı.

İş Bankası'nın Ankara dışında Orta Anadolu'da açtığı ilk şube Kayseri şubesi oldu. Kayseri'de bir şube açılması ka-

273 TİB, *İMK*, 7 Ocak 1928, Defter (Müze), s. 130.

274 TİB, *İMK*, 13 Şubat 1928, Defter (Müze), s. 60.

275 TİB, *İMK*, 1 Mayıs 1928, Defter (Müze), s. 158.

276 TİB'nın 30., 40. ve 50. yıldönümü kitapçıklarında Balıkesir şubesinin açılış tarihi olarak 15 Mayıs 1928 tarihi verilmekte ise de, umum müdürlük şubeler kontrolü tarafından, şubenin ne zaman faaliyete geçtiğine ilişkin soruya 14 Nisan 1929 tarihinde telgrafla verilen cevaptan da kesin olarak anlaşıldığı gibi şubenin açılış ve ilk muamele tarihi 10 Mayıs 1928'dir. TİB, "Muhaberat 84-Balıkesir 1929", Etlik Arşivi.

277 TİB, "Muhaberat-3, Ankara 1928"; "Muhaberat-84 Balıkesir 1929", Etlik Arşivi.

278 TİB, *İMK*, 20 Ağustos 1928, Defter (Müze), s. 214.

279 Yukarıda anılan TİB yıldönümü kitapçıklarında Ayvalık şubesinin açılış tarihi olarak 5 Eylül ve 19 Mayıs gibi iki farklı tarih verilmektedir. Ayvalık'ta bir şube açılması gerektiği idare meclisinde 2 Ağustos'ta görüşüldüğüne göre şubenin 19 Mayıs'ta açılması olanaksızdır. Kaldı ki, Ayvalık'a çok yakın olan Edremit şubesi in açılış tarihi 8 Eylül'dür. İki şubenin iki gün arayla açılmış olması daha olası görünmektedir.

280 TİB, *İMK*, 20 Ağustos 1928, Defter (Müze), s. 215.

281 TİB, "29 Eylül 1928 Tarihinde Giresun Kâtib-i Adliliği'nce Onaylanmış İmza Sirküleri", Etlik Arşivi.

282 TİB, *İMK*, 21 Temmuz 1926, Defter (Müze), s. 52.

283 TİB, *İMK*, 20 Ağustos 1928, Defter (Müze), s. 215.

284 TİB, İstanbul şubesinden umum müdürlüğe gönderilen

Kayseri Şubesi'nin açılış töreni, 1928.

rarı da ağustos ayı başında verilmiş ve müdürlüğüne Bursa şubesi muhasebecisi Burhanettin Bey atanmıştı.[285] Kayseri şubesi 15 Ekim 1928 tarihinde düzenlenen bir törenle açıldı. Törende bir konuşma yapan Celal Bey şunları söylüyordu:

"İş Bankasının prensipleri kazanmak ve kazandırmaktır. Muhterem Kayseri halkı ve tüccarıyla mütekabil itimat dahilinde çalışacağız. Hükümetin yüksek siyaseti olan şimendifer gittikçe İş Bankası onu takip edecektir."[286]

Şubenin açılışından tam bir hafta sonra şube müdürünün imzasıyla umum müdürlüğe yazılan bir yazıda, Kayseri tüccarlarının hafta tatilini salı günleri yaptıkları belirtiliyor, bu nedenle şubenin de hafta tatilini salı günü öğleden sonra yapmasına izin verilmesi isteniyordu.[287] Şubenin bu talebine umum müdürlük yayımladığı bir tamimle cevap veriyor ve Kayseri şubesinin mahalli usule uyarak salı günleri öğleden sonra tatil yapacağını bütün örgüte duyuruyordu.[288]

İş Bankası yalnızca trenin gittiği yerlere değil, daha önce gördüğümüz gibi vapurun gitttiği yerlere de gidiyordu. 1928 yılında açılan son şube Mersin şubesi oldu. Mersin şubesinin açılma kararı, "hem İstanbul, hem de İzmir'e kazandırmak, hem de bu suretle Konya Adana, Gaziantep hinterlandını tutmak" gerekçesiyle yine ağustos ayı içinde alınmıştı.[289] Anılan idare meclisi kararıyla Samsun Şubesi İkinci Müdürü Adnan Cemal Bey "şube tetkikatı"nda bulunmak üzere Mersin'e gönderildi. Sonuç olumluydu. Mersin şubesi 22 Aralık 1928 günü açıldı. Adnan Cemal Bey açılış akşamı bir "balo" düzenledi ve toplam sayıları 250-300 arasındaki "resmi makamları işgal eden zevat ile şehirdeki yerli ve ecnebi şirket ve müesseseler direktörleri, tüccar sosyetesi ile konsoloslar, Adana ve Tarsus resmi mehafiline mensup zevat ile bu şehirdeki direktörler ve büyük tüccarlar"ı Mersin Tüccar Kulübü'nde tertip ettirdiği "hususi büfe"de ağırladı.

Yeni şubenin ilk değerlendirmesini 1929 yılı başında yapan Umum Müdür Celal Bey, bütün masraflar çıktıktan sonra şubenin 20-30 bin lira kâr yapmasını beklediklerini ve Tarsus'ta da "gayet ufak" bir şube açmanın yararlı olacağını söylüyordu.[290] Gerçekten de İş Bankası Mersin'de kısa sürede önemli başarılar elde etti. Açılışının üzerinden henüz 7 ay geçmeden plasman miktarını aynı şehirde faaliyet gösteren Selanik, Osmanlı, Ziraat ve Fransız Şark Bankalarının üzerine çıkardı. Piyasadaki ticari işlemlerin %30'una sahip oldu.[291] Mersin şubesi 1929 Nisan'ında 4'ü müstahdem 18 kişinin çalıştığı bir şube haline gelmişti. Şubenin 1929 Nisan'ındaki kadrosu şöyleydi:[292]

Müdür:	. Adnan Cemal Beyefendi.....maaşı	400 TL
İkinci Müdür:.	Feridun Beyefendi.....	250
Muhasebeci:. .	Murtaza Bey	200
Muamelat Şefi:. .	. . Enver Bey	185
Muhaberat Şefi: .	Bilal Bey	160
Muhasebeci Muavini:	. Mehmet Bey.....	150
Veznedar:	Rüştü Bey.....	130
Hesab-ı Cari Şefi:	. Sabahattin Bey	105
Muhasebe Memuru:	. Behçet Bey	100
Hesab-ı Cari Memuru:	. Razi Bey.....	75
Muhasebe Memuru:.	Celal Bey.....	60
Muhaberat Memuru:	. Zekai Bey	50
Senedat Memuru:	. Necati Bey.....	60
Stajyer:	. Mustafa Bey	30
Hademe:.	Vahap Efendi	45
Hademe:.	Mehmet Efendi	40
Hademe:.	. Salih Efendi	30
Hademe:.	Yusuf Efendi	30

Bu arada TİB İdare Meclisi 1928 yılında aldığı bir kararla, Gazi Hazretleri'nin Heykeltıraş Sinyor Kanonika tarafından imal olunup geliri Tayyare Cemiyeti'ne terk edilmiş olan, tanesi 700 TL değerinde doğal büyüklükteki tunç büstlerinden satın alınarak her şubeye bir adet konulmasını kabul etti.[293]

TİB'in 12 Mayıs 1929 tarihinde toplanan olağan genel kuruluna sunulan meclis-i idare raporunda, "Bugün mühim 14

19.08.1928 tarihli yazı ekinde Mehmet Ferit Bey'in rRaporu, "Muhaberat 213, İstanbul", Etlik Arşivi.

285 TİB, *İMK*, 1 Ağustos 1928, Defter (Müze), s. 214.

286 Özel Şahingiray (der.), *Celal Bayar'ın Söylev ve Demeçleri 1921-1938 Ekonomik Konulara Dair*, Ankara, 1955, s. 42.

287 TİB, Kayseri şubesinden umum müdürlüğe yazılan 22.10.1928 tarihli yazı, "Muhaberat-Kayseri 1928", Etlik Arşivi.

288 TİB, 31 Ekim 1928 tarih ve 85 sayılı Tamim.

289 TİB, *İMK*, 20 Ağustos 1928, Defter (Müze), s. 214.

290 TİB, *İMK*, 2 Ocak 1929, Defter (Müze), s. 279.

291 TİB, Adana Şubesi müdürünün 24 Temmuz 1929 tarihli yazısı, "Muhaberat 1929, Mersin", Etlik Arşivi.

292 TİB, Adana Şubesi müdürünün 24 Temmuz 1929 tarihli yazısı, "Muhaberat 1929, Mersi ", Etlik Arşivi.

293 TİB, *İMK*, 1 Mayıs 1928, Defter (Müze), s. 158.

piyasada teessüs etmiş bulunmaktayız. Bu yeni şubelerimiz 1928 senesinde ancak küşat ve tesis ile meşgul olduklarından kendilerinden 1929 senesi için diğer şubelerimiz gibi muvaffakiyetli neticeler beklemekteyiz. Önümüzdeki sene içinde mahalli ve mıntıkavi ihtiyacı nazarı itibarı alarak daha bazı şubeler açacağız."[294] deniyordu. Gerçekten de 1929 yılında yerel ve bölgesel ihtiyaçları dikkate alarak 13 yeni şube açıldı. Böylelikle TİB'in şube sayısı 27'ye yükselmiş oldu. 1929 yılı içinde açılan şube sayısı, 1931 yılı saklı tutulursa, bankanın 1952 yılına kadar bir yıl içinde açtığı şubelerin sayısının en yükseğidir. 1929-1931 yıllarında açılan şubeler Tablo-4'ten izlenebilir:

Tablo-4: 1929-1931 Yıllarında Açılan Şubeler

Şubenin Adı	Açılış Tarihi	Yer Aldığı Bölge
Bergama	1 Mayıs 1929	Kuzey Ege
Tarsus	25 Mayıs 1929	Doğu Akdeniz
Nazilli	15 Haziran 1929	Güney-Batı Ege
Akhisar	12 Temmuz 1929	Kuzey Ege
Ödemiş	15 Temmuz 1929	Orta-Batı Ege
Zile	20 Temmuz 1929	Orta-Güney Karadeniz
Erzurum	25 Temmuz 1929	Doğu Anadolu
Ordu	27 Temmuz 1929	Doğu Karadeniz
Polatlı	1 Ağustos1929	Orta Anadolu
Isparta	15 Ağustos 1929	Kuzey-Batı Akdeniz
Milas	26 Ağustos 1929	Güney Ege
Konya	29 Eylül 1929	Orta Anadolu
Uşak	20 Ekim 1929	Orta Ege
Beyoğlu (İstanbul)	16 Haziran 1930	Kuzey Marmara (İstanbul)
Gaziantep	16 Mayıs 1931	Güney-Doğu Anadolu
Manisa	23 Mayıs 1931	Batı Ege
Antalya	28 Mayıs 1931	Orta Akdeniz
Kars	28 Mayıs 1931	Doğu Anadolu
Bartın	30 Mayıs 1931	Batı Karadeniz
Eskişehir	30 Mayıs 1931	Orta Anadolu
Fatsa	30 Mayıs 1931	Orta Karadeniz
Adapazarı	1 Haziran 1931	Doğu Marmara
Bafra	1 Haziran 1931	Orta Karadeniz
İnebolu	1 Haziran 1931	Batı Karadeniz
Malatya	1 Haziran 1931	Güney-Doğu Anadolu
Uzunköprü	1 Haziran 1931	Batı Marmara
Sivas	3 Haziran 1931	Orta Anadolu
Diyarbakır	6 Haziran 1931	Güney-Doğu Anadolu
Afyon	10 Haziran 1931	Doğu Ege

Kaynak: *TİB*, Meclis-i İdare Raporu, *Ankara, 1930, 1931 ve 1932.*

Söz konusu şubelerden Zile, Ordu, Polatlı, Milas, Bartın, İnebolu, Adapazarı, Uzunköprü 1930'lu yıllarda kapanmış ve 1950'li-1960'lı yıllarda yeniden açılmış olsa da, TİB şubelerinin 1931 yılı sonu itibariyle dağılımı şu gözlemleri yapmamıza olanak vermektedir:

Bir kere, Doğu ve Güneydoğu Anadolu'nun iki büyük merkezi de dahil bütün Türkiye coğrafyası, bir ya da iki şubeyle de olsa kapsanmıştır.

Bununla birlikte, asıl ilgi duyulan yörelerin doğal olarak tarımın ve ticaretin gelişmiş olduğu kentler olduğu gözlenmektedir.

Banka, liman kentlerini ve kendi iştiraklerinin bulunduğu bölgeleri tercih etmiş görünmektedir.

Açılmış olan bir şubenin belirli bir süre içinde beklenen kârlılığı ve verimliliği sağlayamaması durumunda kapatıldığı görülmektedir.

Kuruluşunun üzerinden 7 yıl gibi kısa bir süre geçmiş olmasına rağmen, TİB'in 1931 yılı sonu itibariyle ülke düzeyinde 43 şube açmış ve bankacılık işlemlerinde bazı piyasalarda güçlü rakiplerini geride burakmış olması başarısının kanıtı olarak değerlendirilebilir.

Şimdi, 1930 yılına kadar olan dönemde şube açılışlarında izlenen yönteme elimizdeki verilerin sınırları içinde bir göz atarak bazı saptamalar yapmamız gerekir. Bir kere, 1927 yılının sonuna kadar açılan şubelerde, başta Celal Bey olmak üzere banka üst yöneticilerin gözlem ve değerlendirmelerinin esas olduğu anlaşılmaktadır.

1927 yılından itibaren ise yeni şube açma girişimi bizzat banka tarafından başlatıldığı gibi çeşitli kent ve yörelerden gelen taleplere göre de hareket edilmiştir. Şube açma düşüncesi ister bizzat bankadan kaynaklansın, isterse çevreden gelsin, bir tür "piyasa etüdü" yaparak karar verme yoluna gidilmiştir. Kuşkusuz bunun bazı istisnaları da vardır. Yozgat örneğinde olduğu gibi, eğer talep görece küçük bir kentten geliyorsa, bankanın "faaliyetini bütün yurt düzeyine yaymak arzusunda olmakla birlikte, daha önemli merkezlerde şube açılmadan" söz konusu kentte şube açılmasına olanak bulunmadığı Yozgat Ticaret Odası'na nazik bir dille bildirilmiştir.[295]

1927-1930 yıllarında TİB'e ulaştırılan şube açılması is-

294 TİB, *Meclis-i İdare Raporu*, Ankara, 1929, s. 3.
295 TİB, *İMK*, 23 Kasım 1927, Defter (Müze), s. 113.

Malatya Şubesi.

teklerinin değişik kanallardan geldiği görülmektedir. Örneğin, CHP Birinci Umumi Müfettişi İbrahim Tali (Öngören) Bey, Umum Müdür Celal Bey'e yazdığı 1 Ekim 1928 tarihli mektupta, "Şark Bölgesi'nin olumsuz koşullarını anlattıktan sonra, İş Bankası'nın yöreye gelmesi, "erbab-ı mesaiye nur, ümid verecek, kendisi de tasavvurun fevkinde müstefid olacaktır" demekte ve Siirt, Diyarbakır ve Urfa vilayetleri merkezinde birer şube açılmasını istemektedir. Kendisine gönderilen 22 Ekim tarihli cevapta, 1928 senesi içinde yeniden 7 şube açıldığından güneydoğu illerinin ancak gelecek yıl "nazar-ı dikkate almak imkânı hasıl olabileceği" bildirilmekte ve ilgisine teşekkür edilmektedir.[296] Yukarıda gördüğümüz üzere Güneydoğu Anadolu'da ilk şube 6 Haziran 1931'de Diyarbakır'da açılacaktır.

Ülkenin bu kez batısından gelen bir başka şube isteği ise Tekirdağ Valisi Arif Bey'in imzasını taşımaktadır. Vali, mektubunda ilin iktisadi durumunu anlattıktan ve bir kredi müessesesine duyulan büyük ihtiyacı belirttikten sonra, TİB Umum Müdürü Celal Bey'in hamaset duygularına hitap etmektedir:

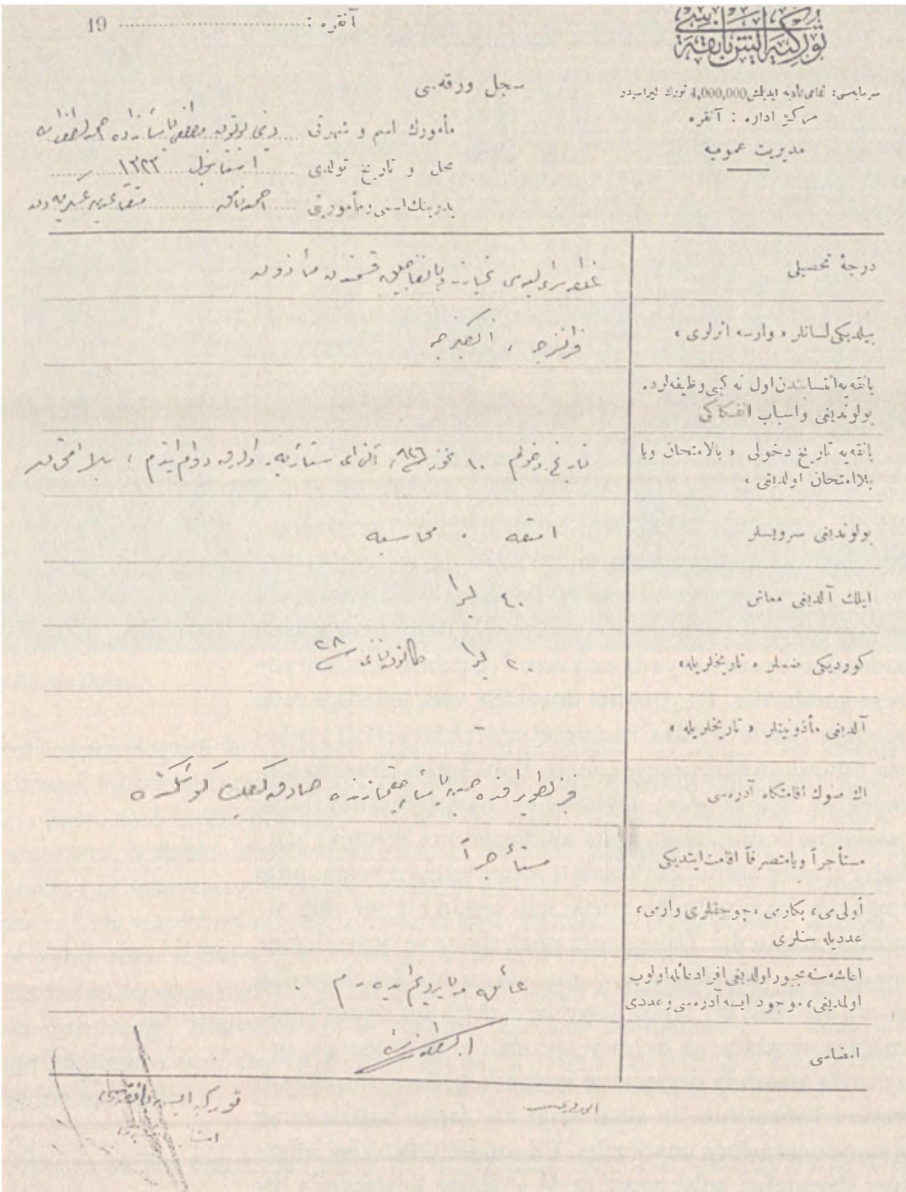
"Bu mali vaziyette bulunan Tekirdağı'nda iş yapacak Türkler Yahudilerin dolapları içinde himayesiz kalıyor; kredi bulamıyor. Neticede halk ve memleket sermayesi mutazarrır oluyor. Yahudi'nin serveti, malum olduğu üzere, memleketin

değildir. Göz göre göre biçare Türk'ü bu menhusların esiri yapmaya vicdanınız kail olmayacağını pek yakından bildiğim için müracaat etmeği düşündüm."[297]

Bu başvuruya nasıl bir cevap verildiğini bilmiyoruz. Ancak, Yozgat'ta olduğu gibi Tekirdağ'da da ilk şube 1954 yılında açıldığına göre valinin argümanının işe yaramadığı anlaşılmaktadır.

Uşak ve Maraş örneklerinde görüldüğü üzere, şube açılması isteği daha ziyade şube talebinde bulunan kentlerin ticaret odalarından gelmiştir. Yine Uşak örneğinde görüldüğü gibi, kimi zaman İş Bankası o kentin ticaret odasından şubenin açılmasına karar verebilmek için "piyasa etüdü" yapılmasını da istemiştir. Bununla birlikte, kural olarak İş Bankası kendi araştırmasını kendisi yapmış, gireceği piyasanın özelliklerini ayrıntılı bir şekilde saptamaya çalışmıştır. Bu süreç incelenen yıllarda genellikle şöyle işlemiştir: İstanbul ya da Ankara'dan deneyimli ve kıdemli bir yönetici ya da en yakın TİB şubesi müdürü yöreye gönderilir. Bu yönetici öncelikle vali, belediye reisi ve diğer "devlet erkânı"nı ziyaret ederek bu yetkili kişilerin tutumunu öğrenmeye çalışır. Daha sonra defterdarlık, belediye, ticaret odası, muhasebe-i hususiye müdürlüğü, jandarma komutanlığı, polis müdüriyeti ve kentteki bankalar ziyaret edilir. Buralardan resmi ve gayri resmi bilgi toplanır. Bu arada şube binası için uygun bir yer olup olmadığı araştırılır. Daha sonra imalathane ve ticarethaneler gezilir. Genellikle 4-5 gün süren bir incelemeden sonra ayrıntılı bir rapor hazırlanır; çoğu kez ticarethane, mağaza, imalathane bazında ayrıntılı bilgiler içeren, 10-15 sayfa arasında değişen ve sonunda gözlemcinin kendi kişisel kanaatinin de aktarıldığı bir rapor hazırlanarak umum müdürlüğe gönderilir. Umum müdürlük bu bilgilere dayanarak şube açma ya da açmama konusunda bir görüş oluşturur ve idare meclisinden karar çıkartır. 1936 yılında Bankalar Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra söz konusu piyasa araştırmaları yasanın öngördüğü koşulların yerine getirilmesi açısından hem daha standart, hem de daha ayrıntılı bir hale gelecektir. 1940 ve 1950'li yıllarda bu sürecin nasıl işlediğini ilerde göreceğiz.

296 TİB, "Muhaberat 539, Eşhas, 1928"; "Muhaberat 3, Ankara", 1928, Etlik Arşivi.
297 TİB, Tekirdağ Valisi Arif Bey'in 12 Şubat 1929 tarihli mektubu, Etlik Arşivi.



Türkiye İş Bankası

Sermayesi: tamamı ödenmiş 4,000,000 Türk lirasıdır
Merkezi idare: Ankara
Müdürlüğü umumiye

Ankara: 19

Sicil varakası

Memurun ismi ve şöhreti
Mahal ve tarihi tevellüdü
Babasının ismi ve memuriyeti

Derecei tahsili	
Bildiği lisanlar, varsa ilavesi	
Bankaya girmesinden evvel ne gibi vazifelerde bulunduğunu ve esbabı infisalini	
Bankaya tarihi dahili, imtihan veya imtihansız olduğunu	
Bulunduğu servisler	
Ailesi aldığı maaş	
Kovduğu memurlar, tarihleriyle	
Aldığı müdevvenler, tarihleriyle	
Ailesinin ikametgâh adresi	
Müstecirane veya müstecirane ikamet ettiği	
Evli mi, bekâr mı, çocukları var mı, adetleriyle	
Ailesinin mecburen idare ettiği fert adedi ve mevcut ev adresi ve adedi	
Imzası	

Bir sicil varakası örneği.

İŞ BANKASI'NIN "İŞ KADROSU"

1931 yılı sonuna gelindiğinde TİB çalışanlarının sayısı 829'a ulaşmıştı. Bunların 651'i memur, 178'i hizmetliydi. İş Bankası çalışanlarının kuruluştan 1931 yılı sonuna kadar sayısal gelişmesi Tablo-5'teki gibi oldu:

Tablo-5: TİB Çalışanları (1924-1931)

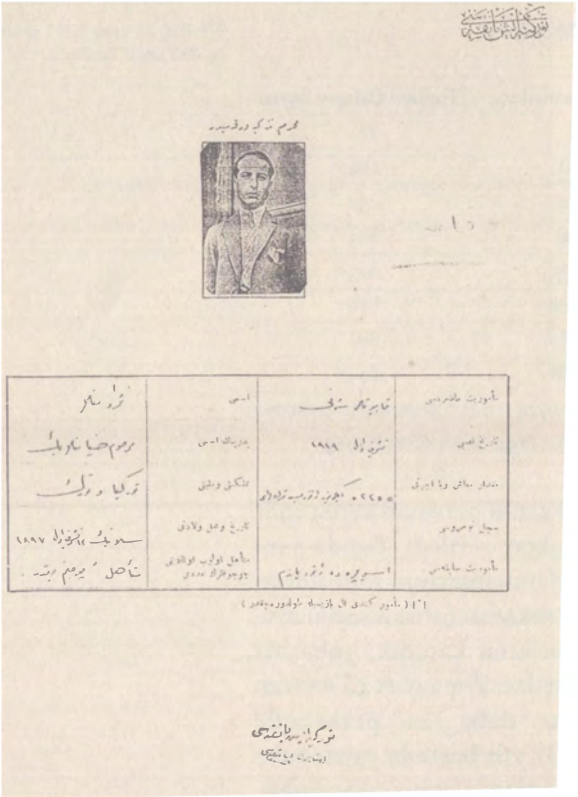
Yıllar	Memurlar	Hizmetliler	Toplam Çalışan Sayısı
1924	29	8	37
1925	104	28	132
1926	198	54	252
1927	321	74	395
1928	640	175	815
1929	688	188	876
1930	686	187	873
1931	651	178	829

Kaynak: *TİB*, İdare Meclisi Raporları 1924-1931; *"Kırkıncı Yıl: Şubelerimiz ve İştiraklerimiz"*, *Türkiye İş Bankası (haz. Saim Aybar), 1964.*

1930 yılı sonuna kadar sürekli artan personel sayısı 1931 yılında durakladı; hatta bir miktar geriledi. Bunda personel yönünden alınan tasarruf önlemlerinin rolü olduğu anlaşılıyor. Zira 1931 yılında bankanın çalışan sayısı artmadığı gibi bir miktar azalmasına karşılık, yukarıda gördüğümüz gibi 15 yeni şube açılacak ve sayısı 43'e varan şubeler bir önceki yıldan daha az personelle çalıştırılacaktır. Bu durum 1931 yılı başında yayınlanan bir tamime de yansımıştı. Buna göre, memur çıkarılmayacak, ama hiçbir şekilde yeni memur tayini yapılmayacaktı. Gerektiğinde ihtiyaç olan yerlere başka yerlerden memur aktarılacaktı. Ayrıca 1931 yılında memurların maaşlarına zam yapılmayacak, ancak 100 liradan az maaş alan memurlar bundan istisna tutulacaktı.[298]

Kuruluşundan itibaren yedi yılı biraz aşan süre içinde çalışanlarının sayısı 800'ü geçen İş Bankası'nda gizlilik, nezaket ve tasarruffa özen gösteren, banka dışındaki hayatı titizlikle izlenen, işbirliği düşüncesi ve arkadaşlık duygusu güçlü bir "aile" oluşmuştu. Daha önce değindiğimiz gibi Umum Müdür Celal Bey'in memur değil de "iş kadrosu" olarak nitelediği bu aile kimlerden oluşuyordu, nasıl güdüleniyordu, nasıl eğitilip hazırlanıyordu? İncelenen dönemde bu soruların çok ayrıntılı cevaplarını bulmak olanaklı değil. Bununla birlikte sınırlı verilere dayanarak kimi saptama ve genellemeler yapılabilir. Bir kere, kuruluşundan itibaren çalışanların seçimine ve eğitimine özen gösterildiği,

298 TİB, 22 Ocak 1931 tarih ve 482 sayılı Tamim.



Bir teskiye varakası örneği.

banka içindeki ve dışındaki davranışlarının yakından izlendiği görülmektedir.

Banka kuruluş aşamasında üst düzey çalışanlarını görece iyi eğitimli, dil bilen ve bankacılık tecrübesi olanlar arasından seçmiştir. Örneğin 1929 yılında gazetelere verilen "Banka Memuriyeti İçin Müsabaka" başlıklı bir ilan hem bankanın bu konudaki tutumunu ortaya koyması, hem de yetişmiş elemanların peşinde olduğunu göstermesi açısından ilginçtir:[299]

"Teşkilatımızın daha ziyade tevsiini derpiş eden Bankamız bir müsabaka imtihanı icra ederek forme amir ve memur alacaktır. Müracaat edeceklerin sinni 22 ile 40 arasında olmalı ve müessesatı maliye ve bilhassa bankalarda çalışmış olmalıdır.

Fransızca veya başka bir ecnebi lisanı bilmek medar-ı tercihtir. Müptedi alınmıyacaktır...

Amir ve memur olarak girmek isteyecekler ayrı ayrı imtihana tabi bulunacakları cihetle imtihan sualleri de iki sınıf olarak tertip edilmiştir.

İmtihana 19 Haziran Pazar günü İstanbul, Ankara ve İzmir'de saat üçte mübaşeret edilecektir.

İmtihanlar mahrem olacak ve iştirak edenlerden arzu edenler yalnız olarak imtihan edilebileceklerdir.

İmtihanda muvaffak olanların adedi ihtiyaçtan fazla olduğu takdirde de bunlar ati için kaydedileceklerdir. Şimdiye kadar Bankamıza müracaat ederek memuriyet talebinde bulunanların imtihana iştirakleri lazımdır."

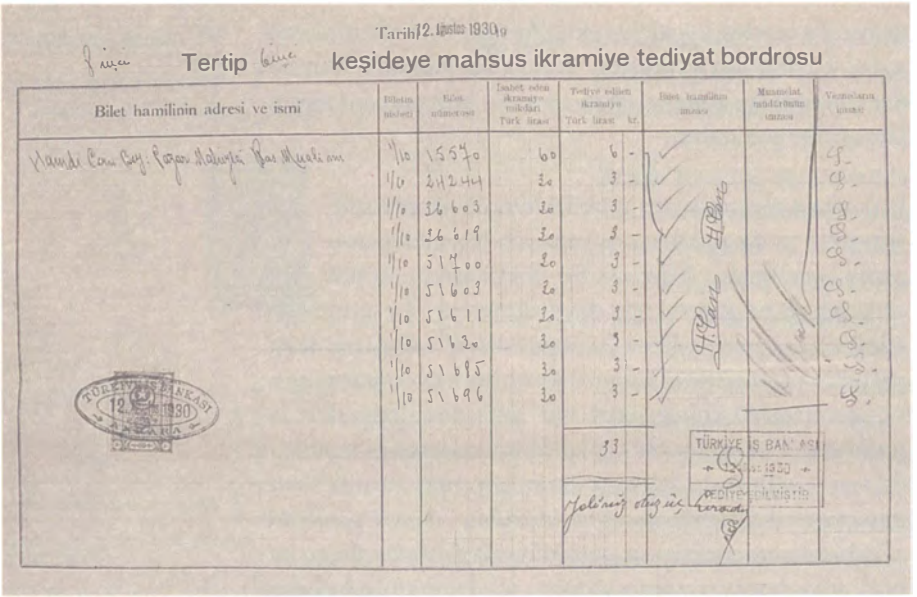
Elimizdeki sınırlı bilgilere dayanarak ilk günlerde İş Bankası'nın başlıca kaynaklarının İtibar-ı Milli, Selanik ve Ziraat Bankası olduğunu, az da olsa Osmanlı Bankası ve diğer yerli-yabancı bankalardan da daha iyi ücret ödeyerek eleman sağlandığını söyleyebiliriz. Bununla birlikte ilk büyük şubeler kurulup kurumsallaştıktan sonra iş deneyimi olmayan yetenekli gençlere yönelinmiş, bunların büyük şubelerde işbaşında eğitilmeleri yolu seçilmiş ve 1928 yılından başlayarak

da özenle seçilen küçük bir grup Avrupa'da staja gönderilmeye başlanmıştır. Eğitim konusuna yeniden dönmek üzere şimdi işe alma ve işten çıkarma konusundaki uygulamaya bir göz atalım.

İş Bankası elemanlarını genellikle yazılı ya da sözlü bir tür sınavdan ya da amirlerinin yapacağı bir mülakattan geçirerek işe almıştır. Alınacak bir daktilograf için bile sınav açılacağı yerel gazetelerle duyurulmuştur. İşe alınmaları etkili kişi ve makamlarca "tavsiye edilen" adayların durumunda ise genellikle "bilimtihan ehliyetini tesbitten sonra, işe elverişli olduğu takdirde" görevlendirilmeleri istenmiştir. Çalışanlar bir kez işe alındıktan sonra müdür ya da servis şeflerinin kılı kırk yaran gözetimi altında tutulmuş, her yıl düzenli olarak doldurulan "*tezkiye varakaları*"nda çalışanın terbiyesi, müsrif ya da tutumlu oluşu, kumar, içki, borsa oyunları oynama alışkanlığının bulunup bulunmadığı, metresinin olup olmadığına varana kadar özel hayatı da yakından izlenmiştir. Zaman zaman yapılan uyarılara rağmen, "barlara giden ve eğlence tarzında dahi olsa kumar oynadıkları" saptanan çalışanların işine son verilmiştir.[300] İlk yıllara ait sicil belgelerinde, çalışanın müşterilerle ilişkisi, çalışkanlığı, mesleki araştırma yapıp yapmadığı, yabancı dil bilgisi, Türkçeye olan hâkimiyeti, intizamı, üst ve astlarıyla ilişkilerinin irdelendiği görülmektedir. Banka içi yazışmalarda, her düzeyde çalışanın düzgün ve yanlışsız bir dil, tutarlı titiz bir imla kullanmaya, nezaket kurallarına uymaya özen gösterdiği ayrıca belirtilmelidir. O kadar ki, bir şube müdürünün biraz bozuk cümleler içeren bir yazısının üzerine "Arzuhalci bile böyle yazmaz!" diye not düşülmüş olması bankanın bu konudaki hassasiyetinin bir göstergesidir.

Bu dönemde TİB'de çalışanların ortalama aylık kazançlarının kamusal alanda çalışanların ortalama maaşlarından yaklaşık %50 daha fazla olduğu söylenebilir. Ancak, çalışanlar arasında yöneticiler ve erkekler lehine bir fark olduğu da gözlenmektedir. Yöneticilerin maaşları ortalama devlet memuru maaşının 4-5 katı mertebesinde iken diğer çalışanların ortalama maaşları aşağı yukarı ortalama devlet memuru maaşları mertebesindedir. Öte yandan gerek umum müdürlükte, gerekse şubelerde aynı işi ya-

299 *Milliyet*, 7 Haziran 1929.
300 TİB, 19 Nisan 1933 tarih ve 877 sayılı Tamim.


Tarih 12 Ağustos 1930

Tertip keşideye mahsus ikramiye tediyat bordrosu

Bilet hamilinin adresi ve ismi	Bilet numarası	Bilet adedi	İsabet eden ikramiye miktarı Türk lirası	Tediye edilen ikramiye Türk lirası	kr.	Bilet hamiline imzası	Muamelat müdürünün imzası	Vergilerin tutarı
Hamdi Cem Bey. Çorum Valiliği Bas Muhasebecisi	1/10	15570	60	6	-			
	1/10	24244	20	3	-			
	1/10	36603	20	3	-			
	1/10	36619	20	3	-			
	1/10	51700	20	3	-			
	1/10	51603	20	3	-			
	1/10	51611	20	3	-			
	1/10	51620	20	3	-			
	1/10	51695	20	3	-			
	1/10	51696	20	3	-			
				33				

TÜRKİYE İŞ BANKASI 12 Ağustos 1930 ANKARA

TÜRKİYE İŞ BANKASI 12 Ağustos 1930 TEDİYE EDİLMİŞTİR

Yeni'niz olduğu için

İkramiye tediye bordrosu, 1930.

pan kadın ve erkek çalışanların maaşları arasında da %25-30 oranında erkekler lehine bir fark ortaya çıkmaktadır.[301] Bununla birlikte, İş Bankası kurulduğu günden itibaren, memur ve müstahdem olarak kadın istihdam etmiş ve 1924-1952 yıllarında bankada çalışan 887 kişinin 115'ini (yaklaşık %13) kadınlar oluşturmuştur.[302] Kadın istihdamında Ankara şubesinin başı çektiğini, 1929 yılında bu şubede çalışanların yaklaşık %15'ini kadınların oluşturduğunu daha önce görmüştük. İncelenen yıllarda kadınların çok istisnai olarak şef ya da amir konumunda olmasının nedeni dönemin koşullarında aranmalıdır. Bu arada, bankacılık alanında "amir" konumuna gelen ilk kadının İş Bankası'nda çalıştığını da belirtmek gerekir. *Hâkimiyet-i Milliye* gazetesinin haberine göre,

"İş Bankası Muhasebe-i Umumiye memurlarından Hatice Hanım, Beyoğlu Şubesi muamelat amirliğine ikinci derece imza selahiyetini haiz olarak tayin edilmiştir. Bu hanım bankacılıkta bu mevkii alan ilk kadındır." [303]

Banka 1925 yılından itibaren çalışanlarına aylık dışında "prim" ve "ikramiye" adı altında ek ödemeler yaptığı gibi, bankanın hisse senetlerini satın almalarında kolaylıklar göstermiştir.[304] Çalışanlara ikramiye ödenmesine ilişkin ilk idare meclisi kararı 8 Ocak 1925 tarihlidir:

"İş Bankası memurlarına da alelusul her sene bir maaş nisbetinde ikramiye verilmesi kabul edildi."[305]

Daha sonraki yıllarda banka idare meclisi, kimlere ne oranda zam yapılacağını, hangi memurlara "yarım", hangilerine "tam" ve "çift" ikramiye ödeneceğini

kararlaştırmıştır. Örneğin, 1928 yılı sonunda müdür, memur ve hizmetlilere bir maaş tutarında ikramiye verilmesi kararlaştırılmıştır.[306] Ayrıca görevini üstün başarıyla yapan amir ya da memurlara idare meclisi kararıyla çeşitli oranlarda para ödülü de verilmiştir. Bu konudaki ilk örnek, "İstanbul Şubesi Kambiyo memuru Fazıl Bey'in son altı ay zarfında meşhut hüsn-ü mesaisini takdiren bir maaş nisbetinde ikramiye ile taltif" edilmesidir.[307] İlk yıllarda memurlara maaşlarına mahsuben avans da verilmiş,[308] ancak 1927 yılından itibaren memurlara verilen avans toplamının bilanço içinde büyük bir yer tuttuğu gerekçesiyle hiçbir memura avans verilmemesi, yalnızca olağanüstü nedenler ileri sürenlere "Müdüriyet-i Umumiye"nin izni alındıktan sonra avans verilmesi usulü getirilmiştir. Ne var ki, bu uygulamadan da, "avans usulünün maalesef bazı memurlarımızı israfa sevkedecek bir mahiyet aldığı görülmektedir" denilerek vazgeçilmiş ve 1929 senesi başından itibaren "hiçbir memura hiçbir sebep ve suretle avans verilmemesi" kararlaştırılmıştır.[309] Ayrıca, 1926 yılında kâr eden şubelerin müdür ve yardımcılarına safi kârın, sırasıyla %3 ve %2'si oranında "temmettü" dağıtılması uygulaması da başlatılmıştır.[310] Yine aynı yıl, Ankara'daki ev kiralarının çok yüksek olması nedeniyle "yüksek memurlara" her ay ödedikleri kira kadar bankaya ödemede bulunmaları koşuluyla bir ev inşa ettirebilmek için uzun vadeli kredi verilmeye başlanmıştır.[311] Ancak, bu uygulama da çok yaygınlaşınca hiç kimseye ev kredisi verilmemesi idare meclisince kararlaştırılmıştır. Çok istisnai durumlarda Umum Müdür Celal Bey konuyu idare meclisine getirmekte ve meclisin kararına göre hareket edilmektedir.[312] Bankadan kredi alarak ev yaptıran, ancak borcunu ödeyemeyenlere faizlerin affedilmesi gibi kolaylıklar gösterildiği gibi, yaptırılmış olan ev banka adına satın alınarak ilgili şubenin müdürüne lojman olarak tahsis edilmiştir.[313]

İlk yıllarda bankanın şube müdürlerine sağladığı bir başka olanak da emirlerine birer "makam otomobili" tahsis edilmesiydi. Makam otomobilleri umum müdür, idare meclisi reisi ile İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Samsun ve Balıkesir şube müdürlerine, önce İstanbul'da işe gidiş gelişin zorluğu dikkate alınarak tahsis edilmiş, daha son-

301 Gerek idare meclisince yapılan tayinler, gerekse şubelere ait maaş bordrolarından edilen izlenime göre aynı işi yapan kadın ve erkek çalışanlar arasında maaş yönünden gözden kaçmayan bir farklılık olduğu söylenebilir.

302 TİB, "Banka Emekli Sandığı'nca 1952 yılında hazırlanmış liste", Etlik Arşivi.

303 *Hâkimiyet-i Milliye*, 18 Mayıs 1931.

304 TİB, 15 Haziran 1925 tarihli Tamim; Memurların "müessesemize manen olduğu gibi maddeten alakadar edilmeleri maksadıyla" belirli koşullarda ve kolaylıklar sağlanarak satın aldıkları banka hisse senetlerini devir ve ferağ etmeleri, 7 Ocak 1928 tarihli idare meclisi kararıyla engellenmiştir.

305 TİB, *İMK*, 8 Ocak 1925, Defter (Müze), s. 10.

306 TİB, 3 Aralık 1928 tarih ve 95 sayılı Tamim.

307 TİB, *İMK*, 20 Ağustos 1925, Defter (Müze), s. 37.

308 TİB, 16 Ağustos 1926 tarihli Tamim.

309 TİB, 21 Mart 1927 tarihli Tamim; 3 Kasım 1928 tarihli ve 86 sayılı Tamim.

310 TİB, *İMK*, 5 Temmuz 192, Defter (Müze), s. 50.

311 TİB, *İMK*, 12 Ağustos 1926, Defter (Müze), s. 53.

312 TİB, *İMK*, 9 Mayıs 1927, Defter (Müze) s. 77 ve TİB, *İMK*, 22 Nisan 1929, Defter (Müze), s. 341.

313 TİB, *İMK*, 19 Ocak 1935, Cilt 4, Karar No. 2, s. 181; *İMK*, 2 Aralık 1933, Cilt 4, Karar No 8, s. 48-49.

ra diğer şube müdürlerini de "honore" etmek ve "mevkileri icabı ziyaretleri için" anılan şubelere yaygınlaştırılmıştı. Ne ki 1929 yılı başında, "otomobil masraflarının yılda 62.000 lirayı bulması" ve daha da önemlisi "şube adedinin çoğalması ve diğer şube müdürlerinin de isteyebileceği" gerekçesiyle 1 Aralık 1930 tarihinden itibaren kaldırılmıştır.[314] Eldeki otomobillerin "değeri karşılığında" satılmasının otomobilli şubeleri aylarca uğraştırdığını da bu arada kaydedelim.

Banka ayrıca ilk günlerden itibaren ölüm ve hastalık gibi durumlarda çalışanlarına yardım elini uzatmış, ölenlerin dul eşlerine yardım etmiş, gerektiğinde hasta olan memurlarını Avrupa'da tedavi ettirmiştir. Örneğin, Ankara muhasebe memurlarından Kemal Bey 1927 yılında, Umum Müdürlük Muhasebe-i Umumiye Müdürü Muvaffak (İşmen) Bey 1928 yılında tedavi görmek üzere Avrupa'ya gönderilmiştir.[315] İstanbul şubesinin ilk müdürü merhum Haydar Şekip Bey'in ve dul eşinin bankaya olan 1.250 liralık borcu silinmiş ve daha sonra eşine aylık bağlanmıştır.[316]

1926 yılında memurlar için tenis kortu yaptırılmış,[317] 1929 yılında İstanbul Bebek'te memurlar için bir lokal,[318] aynı yıl sonunda Ankara'da bir "*Memurin Lokantası*" açılmıştır. Lokantanın açılış gerekçesini Umum Müdür Celal Bey'in ağzından dinleyelim:

"Merkez'de öğle tatilini kaldırarak gişelerimizi bila inkita müşterilerimiz emrine açık bulundurmak istiyoruz. Osmanlı Bankası Galata Şubesi bu usulü takib etmektedir. Bu suretle öğleyin yapılacak bütün muamelatı Bankamız alacaktır. Memurlarımız servislerine halel gelmemek şartıyla ve Banka'dan çıkmamak üzere grup grup, tesis edeceğimiz lokantada yemek yiyeceklerdir. Yaptığımız tahmine göre memurların fazla mesaisinden istifade edeceğiz ve fazla iş gelecek. Lokantada 50 kuruşa yemek yenebilecektir. Fakat bütün bu parayı, kendilerinden fazla mesai istediğimiz memurlarımıza verdirmeği muvafık bulmadık. Bunun yarı yarıya Bankamıza ve memurlara taksimini düşündük. Bu suretle bir memur 25 kuruşla yemeğini yiyebilecektir. Yalnız faal servis, yani Merkez memurlarımıza bu işi 8.000 lira senevi tahsisatla yapmak kabildir. Umum Müdürlüğe teşmil edersek 12.000 lirayı bulacaktır. Bendeniz yalnız Merkez için kabulünü teklif ediyorum."[319]

Karar, umum müdürün isteği doğrultusunda çıktı. Bu karar üzerine 1 Ocak 1930 tarihinden başlamak üzere Ankara merkez şubede öğle tatili kaldırıldı ve bu durum gazete ilanlarıyla Ankaralılara duyuruldu.[320]

Bu arada banka çalışanlarının geleceğini güvenceye almak için 1927 Mart'ından itibaren, "memurin ve müstahdemin maaşları üzerinden her ay % 5 oranında tekaüdiye" kesilmeye başlanmıştır.[321] Bu, TİB Emekli Sandığı'nın kurulmasına giden yolun başlangıcıdır. 1934 yılında kurulacak olan Sandık'ın öyküsünü ilerde ele alacağız. Şimdilik, 1928 yılı sonuna gelindiğinde çalışanların aylıkla-

rından kesilen paranın 1.300.000 lirayı bulduğunu belirtmekle yetinelim.[322]

"İŞ BANKASI'NIN PARASI KABİL-İ HAZIM DEĞİLDİR!"

İş Bankası'nda, kurulduğu günden itibaren ciddiyet, disiplin, dürüstlük ve sorumluluk esasına dayanan bir çalışma ortamının yaratılmaya çalışıldığını, bu uğurda kimi ilke ve kuralların yerleştirildiğini görüyoruz. Bu ortama uyamayanların ise, günlük deyimle, "gözünün yaşına bakılmadığı" anlaşılıyor. Bu konudaki ilk örnek, İstanbul Şubesi Ardiye Memuru Aptullah Efendi'dir. Aptullah Efendi, 1925 Haziran'ında bir gün korumaya memur olduğu ardiyenin kapısını "kilitlemeden gitmek suretiyle görevinde ihmal göstermiş ve mumuriyetten azledilmiştir".[323] Bu ilk olaydan sonra da zaman zaman benzer olaylarla karşılaşılmış, örneğin İzmir şubesi ambarlarında yapılan bir yolsuzluk nedeniyle bizzat Umum Müdür Celal Bey'in yaptığı teftiş sonunda ilgili memur ve müstahdem, görevine son verilerek bankadan uzaklaştırılmıştır.[324] Bu tür olaylarda sorumlular ciddi bir şekilde cezalandırılmakla kalmıyor, bankadan çıkarılmayı gerektirmeyen kusurlar bile tüm örgüte duyurulmak suretiyle sorumlular teşhir ediliyor[325] ve "Genç müessesemizde muamelatın merkez-i sıkleti... memurların metanet-i ahlakiyesine ve dürüst seciyelerine istinat etmekte olduğundan keyfiyet teessürle tamim olunur." yollu tamimler yayımlanıyordu.[326] Görevini kötüye kullanarak yolsuzluk yapanlar işten çıkarılmakla kalmıyor, aynı zamanda adalete de teslim ediliyordu.[327] Bu iş o kadar sıkı tutulmuştu ki, 1930 yılı ortalarında Samsun Şubesi Müdürü Raif Bey, "mesuliyetsizlik sebebiyle" görevinden azledilmişti.[328]

"MEMUR BEYLERİN DİKKATİNE !"

TİB üst yönetimi, ilk yıllardan başlayarak bir yandan örgütü kurmaya ve geliştirmeye, bir yandan da belirli bir düzeni oluşturmaya, kimi ilkeleri egemen kılmaya çalışıyordu. O dönemin idare meclisi kararlarıyla tamim ve yazışmalarında bu durum açıkça görülür.

Bu ilkelerden birincisi "tasarruf" ilkesiydi. Henüz 1925 yılında umum müdür, bankaya ait antetli kâğıtların "özel

314 TİB, "Muhaberat, İstanbul-1929"; "Muhaberat, İzmir-1929", Etlik Arşivi.
315 TİB, *İMK*, 25 Ekim 1927, Defter (Müze), s. 114 ve 7 Ocak 1928, s. 131.
316 TİB, *İMK*, 23 Ekim 1927, Defter (Müze), s. 114.
317 *Cumhuriyet*, 12 Haziran 1938.
318 TİB, "Umumi Masraflar Defteri", s. 15, Yenicami Şubesi Arşivi, İstanbul.
319 TİB, *İMK*, 17 Aralık 1929, Defter (Müze), s. 497.
320 *Hâkimiyet-i Milliye*, 25 Aralık 1929.
321 TİB, 20 Nisan 1927 tarihli Tamim.
322 TİB, 4 Eylül 1928 tarih ve 65 sayılı Tamim.
323 TİB, 15 Haziran 1925 tarihli Tamim.
324 TİB, *İMK*, 9 Temmuz 1928 ve 2 Ağustos 1928, Defter (Müze), s. 207 ve 214.
325 Görevini iyi yapmadığı için bankadan çıkarılan memurların tüm örgüte duyurulması bir teamül oluşturmuştur. Bkz. TİB, 12 Eylül 1928 tarihli ve 69 sayılı Tamim.
326 TİB, 5 Temmuz 1928 tarih ve 45 sayılı Tamim.
327 TİB, 19 Aralık 1928 tarihli ve 100 sayılı Tamim.
328 TİB, *İMK*, 4 Haziran 1930 ve 10 Sayılı Karar, Cilt 2, s. 44-45.

haberleşme"de kullanılmaması için çalışanları uyarıyordu.[329] Bu tasarruf ilkesi üzerinde her zaman önemle durulacak, telgraf haberleşmelerinde "adeta edebiyat yapılarak" fazla kelime kullanılmaması için görevlilerin dikkati çekilecek ve fazla kelime kullanarak "fazla masrafa sebebiyet verenlerden ale-d-derecat fazlalığın tahsil edilmesi usul ittihaz edilmiştir" şeklinde tamimler yayımlanacaktır.[330] Tasarruf ilkesine, dönemin genel havasına da uyularak, öylesine dikkat edilmiştir ki, memur ve hizmetlilerin maaş bordrolarına yapıştırılması gereken pul bedellerinin bile, önceden olduğu gibi, genel masraflardan karışlanmaması, memurlardan alınması; çalışanların tedavi ve ilaç giderlerinin banka tarafından ödenmemesi yoluna gidilmiştir.[331]

Büyük önem verilen bir başka ilke "bankanın zamanının banka için kullanılması" ilkesidir. Bu konudaki uyarılar da daha ilk günlerden başlamıştır. Umum Müdür Celal Bey'in, "memurlarımızdan bazılarının son zamanlarda devam saatlerine alakalarının gevşediğini görüyorum" ya da "memurlarımızdan bazılarının vazife icabatından maada hususi şekillerde diğer servislere gittiklerini görüyorum" diye başlayan uyarılarını tamimlerde izlemek olanaklıdır. [332] "Muvaffakiyetin ancak intizam ile kabil-i temin olduğuna" inanan banka yönetimi, 19 Ağustos 1926 tarihinden başlamak üzere "devam defteri" uygulamasını başlatmış ve memurların sabah ve öğleden sonra bu defteri imzalamaları, servis şeflerinin ise mesai saatinin başlamasından azami on dakika sonra bu defterleri kontrole göndermeleri istenmiştir.[333] Bu tür önlemlerin sorunu yeterince çözmemesi üzerine, "ayda üç defadan noksan ve bila mazeret devamsızlıkları görülenlerin, birincide iki günlük, ikincide bir haftalık" maaşlarının kesilmesi, üçüncü defasında ise "haklarında bir karar alınmak üzere keyfiyetin" umum müdürlüğe bildirilmesi kararlaştırılmıştır.[334] Umum müdürlük. memurlarının yalnızca devamıyla değil, görevleri haricinde çalışmalarıyla da yakından ilgilenmektedir. 1931 yılı başında yayımlanan bir tamim, İş Bankalıların hayır kurumları yararına olan işler de dahil herhangi bir işte "fahri ya da ücretli olarak" çalışmalarını yasaklamaktadır.[335] Yayımlanan bir başka tamimle bu kurala uymayan çalışanların, dışarıdaki görevlerini bankadaki görevlerine tercih ettikleri kabul edilerek görevlerine son verileceği, ancak il genel meclisleri ile anonim şirket idare meclislerinde görev alacakların umum müdürlüğün onayını aldıktan sonra bu görevleri üstlenebilecekleri bildirilmektedir.[336] Banka üst yönetimi, "ziyaretlerde fazla oturmak gibi fena bir itiyat" ile de mücadele etmiş; görev başında azami randıman amacına ulaşabilmek için, bu alışkanlığın "hissettirilmeyecek şekilde müesseseden kaldırılması" ve genel masraflar içinde "sigara ve kahve gibi lüzumsuz masrafların" yer almaması için şube müdürleri uyarılmıştır.[337]

İlk yıllarda İş Bankası'nda kurulmaya çalışılan düzenin yalnızca yasaklara ya da sınırlamalara dayandığı düşünülmemelidir. Aksine, ilk günlerden başlayarak bir "bankacılık ahlakı" yaratılmaya çalışılmıştır. Bu konuda tipik bir örnek, aktarılmaya değer. 1927 yılında bazı şube müdürlerinin kendilerine tanınan li-

mitleri aşarak bankaya daha fazla kazandırmak için yaptıkları kimi girişimler üzerine örgüte gönderilen bir tamimde aynen şöyle denilmektedir:

"Badema talimatımız hilafına bir hareket, hatta müessesemize fevkalade menafi temin etmiş dahi olsa, müessesemizin fevkalade zararına badi olmuş şekilde kabul edilerek şube müdüriyetleri mesul edileceklerdir."[338]

Yasalara ve müşteriye saygının ifadesi olan bu tutumun ilk günlerden itibaren yerleştirilmeye çalışıldığını, pek çok tamim ve idare meclisi kararına yansımış olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim 1928 yılı sonlarında yayımlanan bir başka tamimde de bazı şubelerin müşterilerden faiz ve komisyon adı altında %18 aldıkları belirtildikten sonra şu uyarıda bulunulmaktadır:

"Bu miktar faizin tabii faiz haline girmesi memleket hesabına zarar olduğu kadar muamele yapmakta olduğumuz müşteriler için de zararlıdır.

Binaenaleyh 1929 senesi 1 Kânunusani'den itibaren evvelce mukaveleye merbut bulunanlar müstesna olmak üzere hiç bir muamelede alınacak faiz ve komisyon miktarının %15'i tecavüz etmemesi lazımdır. Ona göre muamele ifası rica ve bilvesile teyid-i hürmet olunur, Efendim."[339]

İş Bankası alacaklarının tahsilinde son derece titiz davranırken, zor durumda olan müşterilerinin "hariçteki münasebet ve itibarlarına halel verdirilmemesini" de gözetmekte,[340] borçluların "sıkı ve muntazam bir surette" takibini şubelerden beklerken,[341] müşterilerin yasal haklarına saygı gösterilmesini de istemektedir. Umum Müdür Celal Bey'in sözcükleriyle

"İş Bankası'nın parasının yenilemeyeceğini, gayri kabil-i hazım olduğunu, vadesinde mutlaka tediyesi lazım geleceğini prensip halinde bila istisna herkese anlatmak..." [342]

ilke olarak benimsenirken, müşterilerin haklarına ve yasalara da saygılı olunması önerilmektedir. İş Bankası'nın parasının yenilemeyeceği "gayri kabil-i hazım olduğu" ilkesine titizlikle uyulduğu, bu ilkenin yalnızca üçüncü kişilere değil bankanın en üst düzey yöneticilerine bile uygulandığı görülmektedir. Bankada ilk günden itibaren üst düzey görevlerde bulunan ve 1932-1939 yılları arasında umum müdürlük yapan Muammer Saffet Eriş'in, 1939 yı-

329 TİB, 26 Aralık 1925 tarihli Tamim.
330 TİB, 1 Haziran 1927 tarihli Tamim.
331 TİB, 23 Şubat 1931 tarihli ve 501 sayılı Tamim.
332 TİB, 19 Aralık 1925; 26 Aralık 1925 ve 3 Ocak 1926 tarihli Tamimler.
333 TİB, 18 Ağustos 1926 tarihli Tamim.
334 TİB, 30 Kasım 1929 tarih ve 201 sayılı Tamim.
335 TİB, 22 Ocak 1931 tarihli ve 481 sayılı Tamim.
336 TİB, 7 Mayıs 1932 tarih ve 761 sayılı Tamim.
337 TİB, 23 Aralık 1931 tarihli ve 693 sayılı Tamim.
338 TİB, (günü okunamadı) Ağustos 1927 tarihli Tamim.
339 TİB, 6 Aralık 1928 tarih ve 97 sayılı Tamim.
340 TİB, 4 Kasım 1928 tarih ve 88 sayılı (Müdürlere Mahsus Mahrem) Tamim.
341 TİB, 25 Ağustos 1928 tarih ve 54 sayılı Tamim.
342 TİB, 19 Mart 1928 tarih ve 19 sayılı (Müdürlere Mahsus Mahrem) Tamim.

lında milletvekili olarak ayrılmadan önce yaptığı Londra seyahatinde "mükerreren" almış olduğu harcırah, yıllar sonra bir idare meclisi kararıyla geri istenmiştir. [343]

Bu konuda Atatürk'ün ölümünden sonra meydana gelen bir olay da ilginçtir. Atatürk'ün ölümü üzerine Ankara 3. Sulh Hukuk Mahkemesi hakiminin bankadan istedikleri arasında "Mevcut paradan vasiyetnamenin alakadarana tebliği ve diğer muamelelerin yapılması esbabının temini için şimdilik aşağıda imzasını tasdik ettiğim odacı Kâmil Yılmaz'a teslimen 10 (on) lira gönderilmesi" talebi de yer alıyordu. Umum Müdür Muammer Eriş, diğer istekler arasında bu isteği de yerine getirdi ve 9 Aralık 1938 tarihli idare meclisi toplantısında mahkemeye gönderilen cevabı üyelerin bilgisini sunarken şu açıklamayı yaptı:

... istenilen 10 (on) lira gönderilmiştir. Şu kadar var ki bu para bilahare tarafınızdan vaki olacak emre tevfikan Atatürk'ün hesabından mahsubu icra edilmek üzere tereke namına açılmış muvakkat bir hesaba zimmet kaydedilmiştir."[344]

Gerçekten de, Atatürk'ün 2 numaralı hesabının Ek-1'deki dökümünden de görüleceği gibi, odacı Kâmil Yılmaz'a ödenen 10 (on) liranın, Atatürk'ün hesabından "mahsubu icra" edilmiştir.

Bankanın kendi içinde olduğu gibi, müşterileriyle olan ilişkilerinde de "iltimas ve kayırma"ya yer verilmemesi, ilk günlerden itibaren yerleştirilmeye çalışılan bir başka ilke olarak karşımıza çıkmaktadır. Banka memurlarının sahip olduğu vasıfların şube müdürleri ve umum müdürlükçe yakından takibine özen gösterilmesinin nedenlerinden birisi çalışmaların "selamet ve emniyeti" ise, bir başka önemli neden de memurların hak ettikleri ücret ve ilerlemenin sağlıklı bir şekilde tayin edilebilmesidir. Bu nedenle 1926 yılından itibaren memurlar hakkında, yukarıda sözünü ettiğimiz, ayrıntılı sicil varakaları düzenlenmeye başlanmıştır.[345] Ancak, maaşının artışını ya da banka içindeki ilerleyişini "bazı zevat ve mebuslara müracaatla" sağlamak isteyenler çıkabildiği için aşağıdaki türden uyarılar da yapılmıştır:

"Memurlarımızdan bazılarının tezyid-i maaş, terfi-i memuriyet veya buna mümasil meseleler hakkında bazı zevat ve mebuslara müracaatla müdüriyet nezdinde bilvasıta teşebbüsatta bulundukları görülmektedir.

Her memurun terakki ve terfihi ancak göstereceği gayret ve liyakata bağlıdır ve bu keyfiyet yakın bir alaka ile ale-d-derecat bütün amirleri tarafından takip edilmektedir. İntizam-ı idari ve sayi mühil bulunan bu kabil mutavassıtlar memurlarımızın amirlerine ve binnetice Müdüriyet-i Umumiye'nin hakşinaslığına karşı şüphe manasını ifade edeceğinden, hakkında müracaat vukubulan memurun bigayri hakkın menafi teminine saî bulunduğu anlaşılarak ona göre siciline kayıt ile aleyhinde hareket olunacağı ehemmiyetle tamim ve bilvesile teyid-i ihtiram olunur, Efendim."[346]

Bu ilkesel tutumun yalnızca banka çalışanlarına değil, müşterilere de uygulan-

dığının ilginç bir örneği Umum Müdür Celal Bey'in, akrabası da olan İstanbul Şubesi Müdürü Muammer Saffet (Eriş) Bey'e yazdığı 7 Ağustos 1929 tarihli "mahrem ve hususi" mektuptan izlenebilir:

"Efendim,

Kayın pederiniz Fuat Bey, Kâzım Refik Bey vasıtasıyla kendisinin de alakadar olduğu bir iş için kudret-i maliyesi olduğunu ifade eylediği bir tüccar lehine teminat mektubu verilmesini benden iltimas etmiştir.

Bankamızın bu kabil tavassutlara hiç lüzum olmadan kaabiliyetine istinad eden her müşteriye lazım gelen muamele ve muaveneti yapmakta olduğu malumunuzdur. Şekil itibariyle doğru bulmadığım için müracaatı ret ve mevzubahs tüccarın da işinin yapılmamasını emrettim. Karabet veyahut dostluk tesiratından istifade manasını verebilecek bu şekil müracaatların müessesenin mesul mevkilerinde bulunan bizler üzerinde hüsn-ü tesir hasıl etmeyeceği gayet tabiidir.

Bu itibarla Fuat Bey'in bu hareketini malumunuz olmak üzere bildiriyorum. Kendisinin yakında Ordu Şubemiz Müdürü olan mahdumunun nezdine gideceğini söylemiştiniz. Bu vesile ile şunu da hatırlatayım ki kendisi oralarda da bu tarzda hareketlerde bulunacak olursa hem Müessesemizi hem de oğlunun vaziyetini güçleştirir. Suret-i münasebede ikaz buyurmanızı rica eder ve ..." [347]

Bankacılığı düzenleyen mevzuatın bulunmadığı bir ortamda kurulan İş Bankası, deyim yerindeyse, kendi mevzuatını kendisi oluşturmuştur. Bu konudaki ilk girişimlerden birisi 1926 yılı ortalarında her hafta düzenli olarak umum müdürlüğe gönderilmesi gereken raporların saptanmasıdır. Buna göre defter-i kebirin haftalık mizanı, ikrazat risk defterleri, iştira senetleri, düyunat, mevduat, cari hesap, ödenecek senet ve havalelere ilişkin raporların her hafta merkeze gönderilmesi gerekiyordu.[348] Belirli aralıklarla merkezde toplanması beklenen hesap ve raporlar giderek çoğalmış, 1928 yılında hazırlanarak 15 Kasım 1928 tarihinden itibaren uygulanmasına başlanan "Dahili Nizamname"[349] ile gerek bankanın iç işleyişi, gerekse müşterilerle ilişkiler düzene sokulduğu gibi, her türlü bankacılık muamelelerinde uygulanacak kıstaslar ve oranlar belirlenmiştir. Dahili nizamname yürürlüğe girmeden önce bu ilişkiler umum müdürlükle şubeler arasındaki yazışmalarla ya da merkezden şubelere gönderilen tamimlerle yürütülmüştür.

343 TİB, *İMK*, 2 Eylül 1942 tarih ve 840 sayılı karar.

344 TİB, *İMK*, 9 Aralık 1938.

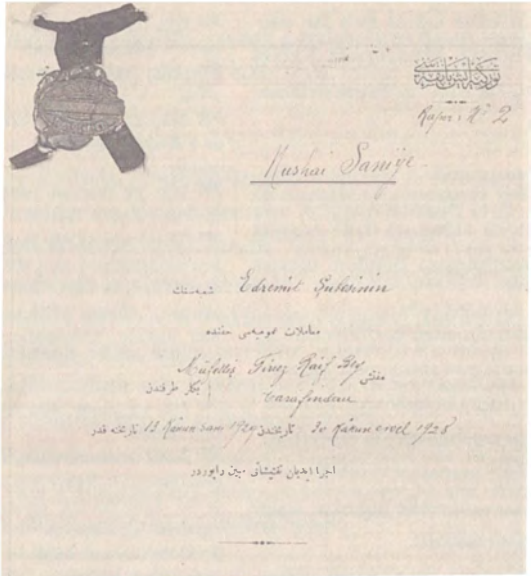
345 TİB, 24 Temmuz 1926 ve 2 Aralık 1926 tarihli Tamimler.

346 TİB, 28 Haziran 1928 tarih ve 44 sayılı Tamim.

347 TİB, Umum Müdür Celal Bey'den İstanbul Şubesi Müdürü Muammer Saffet Bey'e yazılan 7 Ağustos 1929 tarihli mektup, "Muhaberat, İstanbul, 1929", Etlik Arşivi.

348 TİB, 18 Mayıs 1926 tarihli Tamim.

349 Dahili nizamname idare meclisinin 17 Nisan 1928 tarihli toplantısında, umum müdürün açıklamaları dinlendikten sonra bir bütün halinde kabul edilmiştir. TİB, *İMK*, 17 Nisan 1928, Defter (Müze), s. 152.


Raporu No 2

Kushai Samiye

Edremit Şubesinin

Müfettiş Firuz Raif Bey

Tarafından

İlk teftiş raporlarından birinin kapak sayfası.

1928 yılının temmuz ayında bastırılmış olan nizamname-i dahili 14 bölümden oluşan toplam 200 sayfalık bir metindi. Bölüm başlıkları Müdüriyet, Vezne, Senedat Servisi, Emtia, Kambiyo, Kontrol, Esham ve Tahvilat Servisi, Hesabat-ı Cariye Servisi, Muhaberat Servisi, Pozisyon Servisi, İstihbarat Servisi, Levazım, Umur-ı Hukukiye, Muhasebe Servisi olarak saptanmış olan metnin sonunda sekizer sayfalık iki dizin yer alıyordu. Birinci dizinde sayfa sırasına göre nizamname-i dahilide yer alan konuların dökümü, yani içindekilerin ayrıntılı bir listesi veriliyordu. İkinci dizinde ise alfabetik sıraya göre, örneğin "açık kredi" "idari rapor" ya da "zayi çekler" gibi konu başlıkları ve bunların hangi sayfada ve hangi maddeler içinde yer aldığı belirtiliyordu. Nizamname-i dahili, müdür ve memurların karşılarına çıkan herhangi bir sorunu çözmek için başvuracakları sistemli ve kullanım açısından son derece pratik bir "kurallar kitabı"(*rule book*) ya da bankanın o yıllardaki "anayasa"sı idi. Yabancılara okutulması ya da teslim edilmesi yasak olan dahili nizamname, şube müdürlerince kendilerinden sonra gelenlere makbuz mukabilinde teslim ediliyordu.[350] Bankalar Kanunu dolayısıyla 1936 yılında kimi değişiklikler yapılan dahili nizamname, 1944 yılında gerek Bankalar Kanunu'nun, gerekse 2279 sayılı Ödünç Para Verme Kanunu'nun hükümlerini açıklayacak şekilde tümüyle güncelleştirilecek ve *İç Talimatname* adıyla toplam 21 bölümden oluşan 485 sayfalık bir metne dönüştürülecektir.[351]

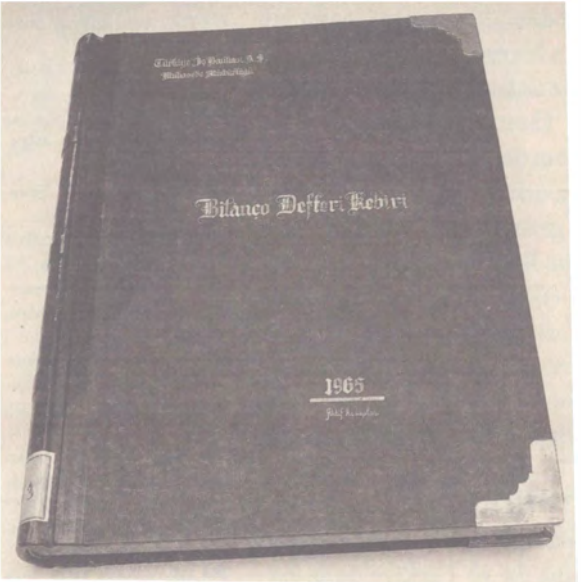
Dahili nizamnamenin yürürlüğe girmesinden kısa bir süre sonra, 1928 yılının son günlerinde bu kez bir "Heyet-i Teftişiye Nizamnamesi" yayımlanarak örgüte dağıtılmış ve bir süre önce fiilen başlamış olan teftiş faaliyeti de bir düzene kavuşturulmuştur. Aslında, İzmir Şubesi Müdürü Firuz Raif (Suntekin) Bey'in 18 Ekim 1928 tarihinde İzmir şubesi müdürlüğünden alınıp[352] müfettişliğe atanmasıyla başlayan düzenli teftiş işlevi, ilk yıllarda bizzat Umum Müdür Celal Bey ya da görevlendirdiği kişiler tarafından yerine getirilmiştir. Şubelerin 1928 yılının ikinci yarısından itibaren müfettişlerce teftiş edilmeye başlandığı, belgelerden anlaşılmaktadır. Elimizdeki belgelere göre Müfettiş Firuz Raif Bey 9 Aralık 1928 tarihinde Balıkesir şubesini teftiş ettikten sonra, 30 Aralık 1928-13

Ocak 1929 tarihleri arasında Edremit şubesini, 1929 yılı nisan sonu ile mayıs başında da Mersin şubesini teftiş etmiştir.[353] Bir başka belgeden de anlaşıldığı üzere "Bankamız Müfettişleri" Firuz Raif (Suntekin), Osman Nuri (Göver) ve Sami beylere birer borçlu cari hesap açıldığına ve her birinin kredi limitinin 2.000 TL olarak belirlendiğine göre[354] 1929 yılı sonuna gelindiğinde müfettişlerin sayısı en az 3'ü bulmuştu. Firuz Raif Bey'in yanı sıra Cenap (And) Bey'le Osman Nuri (Göver) Bey'in adları bankanın ilk müfettişleri arasında sayılabilir. İş Bankası bünyesi içinde önemli bir yeri olan müfettişliği ve daha sonra kurulacak teftiş heyetini ileride incelemek üzere, şimdi ilk yıllardaki eğitim faaliyetlerine bir göz atabiliriz.

"MALUMAT, İNTİZAM, ZİHNİYET!"

İş Bankası, kuruluş yıllarındaki eğitim stratejisini, yetenekli genç elemanlarını Avrupa'da ve Türkiye'de iş başında eğitmek ilkesi üzerine kurmuştu. Bu stratejinin seçilmesinde, İsviçre'den davet edilen bir uzmanın İş Bankası'nın çalışmalarını gözlemledikten sonra böyle bir öneriyi ortaya atmasının etkili olduğu anlaşılmaktadır.[355] İsviçre'deki *Societe de Banque Suisse*'te düzenli stajların 1928 yılında başlamasından önce de Ankara Şubesi Müdürü Fethi Halil Bey'in kardeşi Kadri Halil Bey, idare meclisi kararıyla Paris'te *Societe Generale* nezdinde bir yıllığına staja gönderilmiş ve kendisine harcırahından başka Türkiye'deki maaşı da ödenmişti.[356] Bununla birlikte İsviçre'ye düzenli olarak stajyer gönderilmesi uygulamasına 1928 yılında başlandı. Umum müdürlük temmuz ayında tüm örgüte gönderdiği bir tamimle, Fransızca bilen, askerliğini yapmış ve otuz yaşını geçmemiş tüm memur ve stajyerlerin yapılacak sınavda başarılı olmaları ve dönüşlerinde en az beş yıl hizmet etme yükümlülüğünü kabul etmeleri koşuluyla her yıl İsviçre'ye altı kişi gönderileceğini duyurdu.[357] Eylül ayının 23. Pazar günü bütün şubelerde müdür, ikinci müdür ve yetkili şefin huzurunda saat 15.00'te sınav yapıldı. Sorular dört yerinden mühürlü zarf içinde önceden gönderilmiş, "kopyeye suret-i katiyede meydan verilmemesi" uyarısı da ihmal edilmemişti.[358] Sınavın sonuçları yine bir tamimle duyuruldu ve Ankara şubesinden Nurettin Kâmil ve Ekrem Tevfik beylerle, İstanbul şubesinden, Ahmet Lütfullah, Afif Besim, Hayri

350 TİB, *Nizamname-i Dahili*, 1928 Temmuz.
351 TİB, "İç Talimatname", (1944).
352 TİB, *Dünden Bugüne Teftiş Kurulu Üyeleri*, Ankara, 1996, s. 41.
353 TİB, "Muhaberat, Edremit-1928", Etlik Arşivi.
354 TİB, umum müdürlükten Ankara şubesine yazılan 24 Kasım 1929 tarihli yazı, "Muhaberat, Ankara, 1929", Etlik Arşivi.
355 Muammer Eriş, "Rasyonel Çalışma ve Barem Kanunları", *Ulus*, 8 Mart 1950.
356 TİB, *İMK*, 23 Ekim 1927, Defter (Müze), s. 114.
357 TİB, 3 Temmuz 1928 tarih ve 46 sayılı Tamim.
358 TİB, 9 Eylül 1928 tarih ve 69 sayılı Tamim.



Bilanço defteri kebir kapağı.

Cemil ve Mehmet Mazhar beylerin pasaportlarını hazırlamaları ve noter huzurunda hazırlanacak taahhütnameyi imzalamaları istendi. Söz konusu taahhütnameye göre, İsviçre'ye staja gidecek memurlar İsviçre'de TİB'in göstereceği yerde çalışmayı, çalıştığı yerin her türlü kural ve usulüne uymayı, dönüşte bankanın belirleyeceği yerde en az beş yıl görev yapmayı ve bu koşulları yerine getiremezlerse kendileri için yapılan tüm masrafları %9 faiziyle birlikte ödemeyi kabul ediyorlardı.[359] Anılan stajyerlerin kasım ayı sonuna doğru yola çıktıklarını gazete haberlerinden biliyoruz.[360] İsviçre'deki stajyerlerle ilgili ilk bilgiler, 23 Aralık tarihinde, bu staj programının koordinatörü olarak memurların başında Cenevre'ye yollanan Ankara şubesi ikinci müdürlerinden Osman Nuri Bey'den geldi. Osman Nuri Bey dört sayfalık raporunda, stajyerlerin kendilerine tahsis edilen 550 İsviçre Frankı aylık ile geçimlerini sağlayabileceklerini; önce küçük şubelerde çalıştırıldıktan sonra Zürich, Bale ve St. Gall gibi muameleleri karmaşık büyük şubelerde çalışmalarının doğru olacağını yazıyordu.[361] Umum müdürlükten Osman Nuri Bey'e gönderilen cevap yazısında ise, dil ve çevre sorunu dikkate alındığında, memurların bir yıl içinde büyük bir bankanın organizasyonunu tüm ayrıntıları ile kavramalarının mümkün olmayacağının anlayışla karşılandığı, stajyerlerden beklenenin "servislerde bilfiil çalışarak işlerin istilzam ettiği disipline, intizama alışmaları ve mezkur banka memurlarının mesai tarzlarını, zihniyetlerini ve süratlerini iktisap etmeleri" olduğu belirtiliyordu.[362] Bu uygulamaya bir iki yıl daha devam edildi. Örneğin, 24 Ekim 1929'da yapılan sınavı kazanan Ankara, İstanbul, Ordu, Samsun ve Trabzon şubelerinden 6 memur, başlarında İstanbul Şubesi Müdür Muavini Fazıl Adnan Bey olduğu halde 1929 yılı sonunda İsviçre'ye hareket ettiler.[363]

İsviçre bankalarındaki hizmet içi eğitim devam ederken, önce İstanbul ve sonra da Ankara şubelerinde, "memurların meslek malumatlarını çoğaltmak ve yükseltmek için" pazar günleri öğleden sonra konferanslar (kurslar) düzenlendi. Bu konferansları bankanın üst düzey yöneticileri hazırlayıp sundular.[364]

ELİFBADAN ALFABEYE

Eğitimle de ilgili olmakla birlikte aslında büyük bir değişimle ilgili bir başka konuya kısaca değinmemiz gerekir. Mustafa Kemal Paşa'nın İstanbul Sarayburnu'nda yazı inkılabı hakkında konuşmasının üzerinden henüz bir hafta geçmişti ki umum müdürlük örgüte bir tamim yayımlayarak:[365]

Yeni Türk harflerinin uygulanmaya başlanması hükümetçe bildirilince, derhal bütün defterler ve yazışmalarda yeni harflerin uygulanacağını,

İstisnasız bütün memurların yeni harflere, imlaya ve yeni harflerle güzel yazı yazmaya çalışacaklarını,

- Bütün memurların her ay yeni harfler, imla ve "hüsn-ü hat"tan imtihan edileceklerini; ilk imtihanın 15 Eylül, ikincisinin 7 Ekim'de yapılacağını ve daha sonra her ayın 7. günü imtihan yapılmaya devam edileceğini,

- Üçüncü imtihanda da imla hataları bulunan ve güzel yazı yazamayan memurların, umum müdürlükçe verilen emre uymadıkları için sicillerine not düşüleceğini,

Yeni harflerin uygulaması hakkında emir verildiği zaman, henüz öğrenmemiş bulunanların hiçbir mazeretinin kabul edilmeyeceğini duyuruyordu. Bu tamimden yaklaşık iki ay sonra yayımlanan bir başka tamimle, bankanın 15 Kasım 1928 tarihinden itibaren yeni harflerle yazışmaya başlayacağı ve şubelerin bu tarihten itibaren umum müdürlüğe, 1 Aralık tarihinden itibaren ise birbirlerine yeni harflerle yazacakları duyuruluyordu.[366] Gerçekten de 1928 Eylül'ünden itibaren yeni harflerle yazışmaların arttığını, yılın sonundan itibaren ise bütün yazışmaların yeni harflerle yapıldığını görüyoruz. İş Bankası yasal zorunluluk olmadan çok önce, eylül ayı başlarında İstanbul şubesinin tabelasını yeni harflerle yazıp yerine asmıştı bile.[367] Bu iş kuşkusuz kolay olmamıştı. Zaman zaman çalışanların özel yazışmalarında bile yeni harfleri kullanmamaları gerektiğini bildiren tamimler 1930 yılı sonlarına kadar yayımlandı.[368] Tek tük de olsa özel ya da resmi yazışmalarını eski harflerle yürütenler oluyordu. Bu durumu saptayan ve eleştiren aşağıdaki tamime bir göz atmaya değer:

"Dahili servislere ait notların eski harflerle yazıldığını görmekle beraber bazı memurlarımız tarafından hatta Umumi Müdürümüze dahi hususi ve nîm resmi eski harflerle mektup gönderilmektedir. Memleketimizde medeni hayatın icabı olarak harf inkılabı yapılmıştır. Cum-

359 TİB, 22 Ekim 1928 tarih ve 81 sayılı Tamim
360 *Milliyet*, 23 Kasım 1928.
361 TİB, Osman Nuri Bey'in 15 Aralık 1928 tarihli raporu, "Muhaberat 545, Eşhas (N-Z)-1929", Etlik Arşivi.
362 TİB, Umum Müdürlüğün 18 Şubat 1929 tarihli yazısı, "Muhaberat 545, Eşhas (N-Z)-1929", Etlik Arşivi.
363 TİB, 10 Ekim 1929 tarih ve 162 sayılı; 1 Aralık 1929 tarih ve 202 sayılı Tamimler.
364 *Milliyet*, 22 Mart 1931.
365 TİB, 18 Ağustos 1928 tarih ve 60 sayılı Tamim.
366 TİB, 15 Ekim 1928 tarih ve 79 sayılı Tamim.
367 *Milliyet*, 3 Eylül 1928.
368 TİB, 17 Haziran 1930 tarih ve 346 sayılı Tamim.

huriyet'in mütekâmil bir eseri olan İş Bankası'nın memurları, kanuni mecburiyet olmasa dahi bu inkılaba intibak ve tebaiyet etmeleri lazım gelir. Fakat maalesef bunun aksine şahit olmaktayız. Eski harflerle yapılacak müracaat resmi olsun, hususi olsun nazar-ı dikkate alınmayacaktır. Fazla olarak yazanların medeni fikir ve hareketlerle ünsiyet edemeyecek derecede geri fikirli ve laubali kimseler olduğuna hükmedilecektir. Her iyi işte olduğu gibi, bu meselede dahi münevver arkadaşlarımızın diğerlerine pîşvâ olmalarını bekleriz. İleride memurlarımızın terfilerinde makine ile derece-i ünsiyetleri ve seri yazıp yazamadıkları da esas olarak nazar-ı itibara alınacaktır. Umumi Müdürlüğümüzün bu fikir ve kararının bila istisna bütün memurlarımıza malum olmasını temin etmenizi rica ve bilvesile teydi-i ihtiramat eyleriz, Efendim."[369]

Bu arada, yeni harfleri öğrenen İş Bankalıların yeni yazıyı da çok güzel bir kaligrafiyle yazdıklarını belirtmemiz gerekir. Ancak, İş Bankası çalışanlarının büyük çoğunluğunun yeni yazıyı zamanında ve en iyi şekilde öğrenmiş ve kullanmaya başlamış olmasına karşın, örneğin Muvaffak İşmen, Üzeyir Avunduk, Ahmet Dallı gibi en üst düzey yöneticilerin, eski alışkanlıklarından kolay kolay vazgeçememiş, 1950'li hatta 1960'lı yıllara kadar kişisel yazışmalarında ve sekreterlere verdikleri notlarda eski yazıyı kullanmayı sürdürmüş olduklarını da burada belirtmek gerekir.

Yazı inkılabı sırasında İş Bankası'nın yaptığı bir başka önemli iş, bankacılık terimlerinin Türkçeleştirilmesine çalışmak olmuştur. Bu amaçla banka bünyesinde kurulan bir komisyon bine yakın bankacılık terimini gözden geçirmiş, bunların çoğu için Türkçe karşılıklar bulmuş, bir kısmını ise "beynelmilel ıstılah" olarak kabul ederek olduğu gibi bırakmıştır.[370]

İŞ BANKASI VE ÇEVRESİ

Bütün bu anlatılanlar, yani *"zekâ, dikkat ve iffet"* İş Bankası'nın kuruluş yıllarında olduğu gibi ileriki yıllardaki başarıları konusunda da yeterli ipuçları vermektedir. Bununla birlikte TİB'in ilk yıllardaki başarısında bir başka önemli etken daha vardır ki bunu bankanın çevre ile ilişkileri şeklinde kavramlaştırmak mümkündür.

Bütün örgütler gibi İş Bankası da çevresindeki değişime duyarlı ve belirli ölçülerde bağımlıydı. Çünkü bütün örgütlerde olduğu gibi İş Bankası'nda da çeşitli stratejik seçimler yapılarak örgüt çevreye uyarlanacağı gibi çevre de etkilenecek ve değiştirilecekti.[371] Çevreyle ilişkilerde ana sorun, İş Bankası'nın çevresindeki başlıca bağımlılıkları ve belirsizlikleri nasıl ele aldığı ya da bunlarla nasıl başa çıktığıydı. Burada bağımlılıktan genel olarak bankanın kendi dışındaki destekler ya da engeller; belirsizlikten ise kendi dışındaki unsurların önceden kestirilebilen ya da kestirilemeyen davranışları anlaşılmalıdır. Dolayısıyla geniş anlamda çevre, İş Bankası dışındaki herkes ve her şeydi. Bu evreni, devlet (hükümetler), yerel yönetimler, siyasi partiler ve diğer bankalar gibi, İş Banka-

sı'yla ilişkileri açısından her zaman doğrusal ve bütüncül nitelikler göstermeyen aktörlerle; yine bankayla ilişkileri açısından daha doğrusal ve bütüncül özellikler sergileyen, genel olarak toplum, özel olarak müşteriler ve basın başlıkları altında kümelendirmek ve ona göre incelemek gerekmektedir.

Anonim şirket halinde örgütlenmiş özel bir banka olmasına karşın, kuruluşunun üzerinden çeyrek yüzyıl geçtiğinde bile İş Bankası'nın bir kamu kurumu gibi algılanmasının nedeni bankanın devletle (hükümet) ilişkilerinin sergilediği görüntüdür. Böyle bir görüntünün doğmasına yol açan etken, kimi yabancı uzmanların da gözlemlediği gibi[372] yalnızca kuruluşundan itibaren 15 yıl boyunca idare meclisinin tümüyle mebuslardan oluşan bir yapıya sahip olması değildi. TİB, kurucu Umum Müdürü Celal (Bayar) Bey'in gerek bankanın başında (1924-1932), gerekse Türkiye ekonomisinin başında olduğu dönemde (1932-1937), "devletin çizdiği çerçeve içinde ve Devletin nezaret ve murakabesi altında, memleketin iktisadi kalkınma savaşında -diğer milli bankalarımız gibi- mühim vazifeler almış"tı ve bununla "iftihar" ediyordu.[373] Şimdi bu ilişkinin 1924-1931 yılları arasında aldığı kimi görüntülere değinelim.

İş Bankası devlet ilişkilerini dönemin başbakanı İsmet (İnönü) Paşa şöyle değerlendiriyordu:

"1924'te kurulan İş Bankası'nın yerleşip gelişmesi için ilk zamanlar Maliye Vekilleri çok yardımcı oldular ve dikkatli davrandılar. Bütün iş alemi için çalışacak bir bankanın her suretle itibarlı olarak kurulması ve ilk kuruluş senelerinin güçlüklerini başarı ile atlatabilmesi, hükümet için, devlet için önemli bir meseleydi. Hep dikkat gösterdik. Banka kuruldu ve muvaffak oldu."[374]

Bu değerlendirmede büyük bir gerçek payı vardır. Ancak bu "dikkat" ve "yardım" inişli çıkışlı olmaktan uzak değildi. Aşağıda kimi örneklerini göreceğimiz bu iniş ve çıkışlar, ilk yıllarda bankayı olumlu ya da olumsuz yönde, ama ciddi olarak etkilemişti. Umum Müdür Celal Bey 1927 Nisan'ında yayımladığı bir tamimde şunları söylüyordu:[375]

"1925 senesi nihayetlerinde ve 1926 senesi iptidalarında Bankamızla

369 TİB, 26 Nisan 1931 tarihli ve 547 sayılı Tamim.
370 *Hâkimiyet-i Milliye*, 13 Kasım 1928; Vakit, 31 Aralık 1928.
371 Richard Butler, *Designing Organizations: A Decision-Making Perspective*, Londra, Routledge, 1991, s. 122-126.
372 Thornburg, Spry, Soule, *a.g.e.*, s. 23.
373 TİB, *İdare Meclisi Raporu (Onuncu Mali Senesi)*, Ankara, 1934, s. 5.
374 İsmet İnönü, *Cumhuriyet'in İlk Yılları-II, 1923-1938* İstanbul, Cumhuriyet Gazetesi Yayını, 1998, s. 53.
375 TİB, 20 Nisan 1927 tarihli Tamim.

daha sıkı çalışan bazı devair-i resmiye tevdiat ve muamelatını bir vakitten beri diğer bir müessese ile yapmak zihniyetine sahip olmuşlardır. Sizce menbaı malum olan bu zihniyetten daha ziyade müteessir olan Ankara ve İstanbul şubelerimizdir."

Benzer durumlar daha sonra da yaşanmıştır. İş Bankası'nın Merkez Bankası görevini üstlenmek istediği dönemde, Başvekil İsmet Paşa'ya bir rapor sunan Celal Bey, İtibar-ı Milli Bankası ile birleşmeyi izleyen günlerdeki sıkıntılı durumu da bu raporda şöyle dile getiriyordu:

"İtibar-ı Milli Bankasiyle henüz birleşmiştik. Bu bankaya yapılan mevduat çekilmiş, kendisine yaptırılmakta olan kısmi hazine muamelatına nihayet verilmiş, İş Bankası'nın faal bulunduğu piyasalar da dahil olduğu halde Ziraat Bankası'na hazine muamelesi tafzif olunmuş, bu tafzif münasebetiyle devlete mensup devairin de elimizden alınması için resmi zevat tarafından hususi teşebbüslere girişilmiş idi. Bugün dahi hatırasını endişe ve ıstırap ile karşıladığım bu badireden çok sevgili Başvekilimizin şahsi müdahale ve emirleri ile kurtulmuştuk. Bu müdahale, İş Bankası pozisyonunu korumakla kalmadı. Bir sene zarfında mevduatımız birkaç milyon tezayüd etti. Şubeler küşad ettik."[376]

Şimdi İş Bankası'nın devletle ilişkisininin incelenen dönemdeki kimi örneklerini, iniş ve çıkışlarıyla, eldeki belgelerin ışığında ve kronolojik sırayla izleyelim. Bakanlar Kurulu 1927 Mart'ında yayımladığı bir kararname ile Trabzon-Tebriz şimendifer hattının Türk-İran sınırına kadar olan inşaatı için Türkiye İş Bankası'na bir sene opsiyon tanıdı.[377]

İtibar-ı Milli Bankası'ndan devralınan Osmanlı Donanma Cemiyeti'nin yerine kurulan ve "piyango" işlerini düzenleme yetkisi verilen Türk Tayyare Cemiyeti, nizamnamesi gereği her türlü banka işlemlerini İş Bankası ile yapıyordu. İş Bankası ile Tayyare Cemiyeti arasındaki yakın ilişki yabancı gözlemcilerin bile dikkatini çekecek düzeydeydi. Bir Amerikalı diplomat 1928 yılında Washington'a gönderdiği raporda, biraz abartılı da olsa, "Resmi mevduat ile Tayyare Cemiyeti ve Himaye-i Etfal Cemiyeti'nin parası çekilirse, İş Bankası zor durumda kalır" anlamına gelen bir değerlendirme yapıyordu.[378] İş Bankası İdare Meclisi üyelerinden Rize Mebusu Fuat Bulca'nın başkanlığını yaptığı Tayyare Cemiyeti ile İş Bankası'nın ilişkileri gerçekten iyiydi. Banka yönetimi, 1927 Mayıs'ında yayınladığı bir tamimde çalışanların Tayyare Cemiyeti'ne üye olmalarını tavsiye etmekte, yaklaşık bir ay sonra yayımladığı bir başka tamimde ise, Türk Tayyare Cemiyeti'nin her türlü "muamelatı"na özen gösterilmesini hatırlatmaktaydı.[379] Ekim ayı sonunda yayımlanan bir başka tamimde Tayyare Cemiyeti tarafından bastırılan ve tanesi 5 liraya satılan Gazi Mustafa Kemal'in "Büyük Nutku"ndan çalışanların birer adet satın almaları tavsiye ediliyordu.[380]

Maliye Vekâleti 1928 Temmuz'unda aldığı bir kararla Hariciye teşkilatına ilişkin tüm ödemelerin İş Bankası kanalıyla yapılmasını kararlaştırdı. Aynı yılın son-

larına doğru ise hükümetin yabancı ülkelerdeki tüm ödemelerinin İş Bankası'nca yürütülmesi sözleşmeye bağlandı.[381]

Türkiye Seyrüsefain İdaresi ile İş Bankası arasında 25 Şubat 1929 tarihinde imzalanan bir avans sözleşmesi uyarınca, banka 4 senede geri ödenmek koşuluyla ve %7,5 faizle, anılan idareye 1.850.000 liralık bir avans veriyor ve bütün nakliye işlerini Seyrüsefain İdaresi'nin gemileriyle yapmayı; buna karşılık Seyrüsefain İdaresi de bütün ödemeleri İş Bankası kanalıyla yapmayı taahhüt ediyordu. İş Bankası bu tür kredi ya da avans işlemlerinde Hazine'nin kefaletini arıyor ve çoğu kez bunu sağlıyordu.[382] Öte yandan İş Bankası, Osmanlı Bankası'na karşı hükümetin yanında yer alıyor; hükümetin, ihtiyaçları için gerekli parayı Osmanlı Bankası'ndan almaması için 1928 yılında Maliye Vekâleti'ne %6 faizle 5 milyon lira borç veriyordu.[383]

Merkez Bankası kurulduğunda, başta İş Bankası olmak üzere "ellerinde devlet müesseselerinin mevduatı bulunan milli bankaları sarsmamak için, kanunun neşrinden itibaren on yıl geçinceye kadar, mülhak bütçe ile idare olunan devlet müesseseleriyle hususi idareler, belediyeler, amme menfaatine hadim cemiyetler ve ekseriyet hissesi hükümete ait şirketlerin mevduatını hem Merkez Bankası'na hem de, milli bankalara yatırmasına olanak tanınmıştır."[384]

Kuruluş aşamasında olan bir bankada kimi örneklerine değindiğimiz türden "resmi mevduat"ın etkisinin önemi açıktır. Nitekim 1929 Kasım'ında İş Bankası Ankara Şubesi'nde 27 kamu kurum ya da kuruluşunun hesabı bulunuyordu ve bu hesaplardaki toplam mevduat 5-6 milyon lira dolaylarında idi.[385] Ne var ki resmi mevduatın durumu ya da hükümetin tutumu istikrarlı değildi. Örneğin, 1930 Şubat'ında olduğu gibi hükümet aldığı bir kararla resmi dairelerin hesaplarındaki parayı çekebiliyor ve bankayı zor durumda bırakıyordu.[386]

1929 yılının kasım ayında olduğu gibi, örneğin Şeker İnhisarı, İş Bankası'ndaki hesab-ı carisinin matlubunu tamamen çekmeye karar veriyor[387] ya da hükümet, İzmir şehri gümrük gelirlerinin yalnızca Ziraat Bankası'na yatı-

376 Celal (Bayar), "Merkez Bankası Hakkında Maruzat", Tekeli-İlkin, *a.g.e.*, Ek: 3, s. 7.

377 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 5 Mart 1927 tarih ve 4836 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı.

378 *The National Archieves of the United States*, No: 867.516/39, Roll 62'de, ABD Konsolosu Charles E. Allen'in 20 Kasım 1929 tarihli yazısı.

379 TİB, 31 Mayıs 1927 ve 2 Ekim 1927 tarihli Tamimler.

380 TİB, 27 Ekim 1927 tarihli Tamim.

381 TİB, 4 Aralık 1928 tarih ve 96 sayılı Tamim.

382 TİB, 22 Nisan 1929 tarih ve 129 sayılı Tamim; *İMK*, 29 Ekim 1929, Defter (Müze), s. 261-262. Seyrüsefain İdaresi ile İş Bankası arasındaki kredi ve avans ilişkilerinde Hazine kefaleti konusunda iki Bakanlar Kurulu kararı yayınlanmıştır. TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 6 Mart 1929 tarih ve 7747, 7761 sayılı Kararnameler.

383 TİB, *İMK*, 8 Temmuz 1928, Defter (Müze), s. 207.

384 Tekeli-İlki , *Türkiye Cumhuriyet...*, s. 298-299.

385 TİB, "Muhaberat -1", *Ankara*, 1929, Etlik Arşivi

386 İstanbul şubesinden umum müdürlüğe yazılan 22 Şubat 1930 tarihli yazıda, "Resmi Daireler Maliye Vekâleti'nden aldıkları emre uyarak şubemizdeki hesaplarını çekmektedirler. Bugün akşama kadar nezdimizdeki alacaklı hesaplardan mühimce bir miktar çekilmiş bulunmaktadır. Resmi dairelerin nezdimizdeki alacaklı hesapları 2.618.507 liraya inmiştir; kasa mevcudumuz ise 3.000.000 liradır." deilmekteydi; "Muhaberat, İstanbul, 1930", Etlik Arşivi.

387 İstanbul şubesinden 30 Ekim 1929 tarihinde umum

rılmasına karar veriyor, daha sonra bu kararını değiştirerek söz konusu gümrük gelirlerinin bir gün İş Bankası, bir gün Ziraaat Bankası'na yatırılması yolunda bir karar alıyordu.[388] Bu örneklerden görüldüğü gibi, İş Bankası'nın hükümetle ilişkileri sorunsuz değildi; ama kuruluşunu izleyen 5-6 yıl boyunca devletten önemli destek ve yardım gördüğü anlaşılıyordu.

İş Bankası yerel yönetimlerle de iyi ilişkiler kurmaya özen göstermiş, belediyelere, çoğu kez Maliye Vekâleti'nin kefaletiyle kredi açmış, özel idarelerin fonlarını kasalarında toplamaya çalışmıştır. Bankanın belediyelerle olan ilişkilerinde Dahiliye Vekâleti ve Heyet-i Vekile, verdiği talimatlar ya da aldığı kararlarla çoğu kez İş Bankası'nın arkasında olmuştur. Örneğin, 1931 Ağustos'unda çıkarılan bir kararname, "bütün özel idare ve belediye gelirlerinin, İş Bankası bulunan yerlerde bu bankaya, bulunmayan yerlerde Ziraat Bankası şubelerine" yatırılmasını öngörüyordu. [389] İş Bankası'nın mahalli idarelerle olan ilişkisinde bu dönemde yaşadığı en büyük sorun, özellikle büyük şehir belediyelerine açtığı krediyi zamanında geri alamaması olmuştur. Buna rağmen banka yerel yönetimlerle ilişkileri sıkı tutmuş ve bu konuda örneğin İzmir Belediyesi adına tahvil ihraç etmek gibi bazı ilklere de imzasını atmıştır.[390]

Her ikisinin de kurucusu aynı siyasi otorite olan Cumhuriyet Halk Fırkası (Partisi) ve İş Bankası arasındaki ilişkiler incelenen dönemde sorunsuz gibi gözükse de, Merkez Bankası'nın ve kâğıt sanayiinin kurulmasında olduğu gibi alttan alta önemli çekişmeler yaşandığı da gözleniyordu. Bununla birlikte umum müdürü ve idare meclisi üyeleri CHP'li olan TİB bu dönemde CHP içindeki müdahaleci, devletçi kesimle açık bir çatışmaya girmemiştir. Banka, dolaylı yoldan yaptığı müdahalelerde, Merkez Bankası örneğinde olduğu gibi başarısız, kâğıt sanayiinin kurulması olayında olduğu gibi İktisat vekilinin değişmesini sağlayacak ölçüde başarı olmuştur.

İş Bankası'nın çevreyle ilişkileri bağlamında yerli ve yabancı diğer bankalarla olan ilişkileri de önemliydi. Bu konuda incelenen dönem için geçerli şu gözlemler yapılabilir:

- TİB, kuruluşunun ikinci yılında 19, üçüncü yılında bütün dünyada 20 muhabir bankaya sahipti.[391] Bunlar daha çok belli başlı dünya metropollerindeki bankalardı. Ancak banka yönetimi bu durumdan memnun değildi. Bu konuda yayımlanan bir tamimden öğrendiğimize göre, yabancı memleketlerdeki bankalardan arzu edilen ölçüde iş alınamadığı belirtiliyor ve bunu mazur gösterecek hiçbir sebebin var olmadığına işaret ediliyordu. Yabancı muhabir bankaların sayısını artırmanın en doğal ve en sağlıklı yolu olarak da, "rakiplerimizden fazla intizam, sürat ve sıhhat ve bunlarla müteradif olmak üzere daha müsait şerait" öneriliyor ve yapılacak en ufak bir hata ve iletişimdeki en küçük bir ihmal ya da gecikmenin olumsuz sonuçlarına dikkat çekiliyordu.[392] Türkiye İş Bankası'nın muhabir banka sayısı 1970'lerde 600'ü, 1980'lerin başında 1000'i aşacaktır.

- İncelenen yıllarda TİB'in başlıca rakipleri Osmanlı, Selanik, İtibar-ı Milli ve Ziraat bankalarıydı. İtibar-ı Milli 1927 yılında rakip olmaktan çıktı. Osmanlı Bankası 1925 yılında Merkez Bankası işlevlerini üstlenerek özel bir statü kazandı. Dolayısıyla TİB'in Osmanlı ve Ziraat bankalarıyla ilişkileri daha büyük önem taşıyordu. 1925 yılında Osmanlı Bankası ile yeni bir sözleşme yapılarak kimi merkez bankası işlevlerinin bu bankaya verilmesine rağmen 1926 yılı ortalarından başlayarak ulusal bir merkez bankası kurulması fikri de güç kazanmaya başladı. Kurulacak merkez bankasında öncü rolünü oynamak üzere Ziraat Bankası ile İş Bankası arasında bir yarışya da rekabet de başladı.[393] Sonuçta her iki bankanın da belirli oranda sermaye iştirakiyle TCMB kuruldu. İş Bankası, Merkez Bankası'nın kuruluş projesi için bazı çalışanlarını görevlendirdi.[394]

- İş Bankası'nın Osmanlı Bankası'yla ilişkileri zaman zaman işbirliği, zaman zaman da rekabet ve yarışma halinde geçti.

İş Bankası'nın Ziraat Bankası ile ilişkileri ise hükümetin bu iki bankayı uzlaştırmaya özen göstermesi, kimi devlet fonlarını ikisi arasında bölüştürmesi, kimi sanayi kuruluşlarına her ikisini de ortak etmesine rağmen, genellikle sürtüşmeli geçti. İş Bankası'nın Ziraat Bankası'ndan temel şikâyeti, bu bankanın "zirai sahada memleketin kendisinden beklediği faaliyet ve muaveneti ihmal ederek, piyasada anarşi ihdas edecek şekilde ticari sahada çalışması"ydı.[395] Bunun dışında İş Bankası'nın yeni şubeler kurduğu bölgelerde, Ziraat Bankası'nın bu şubelere "müşkilat çıkarması" da yaygın bir yakınma konusuydu.

İş Bankası'nın çevreyle ilişkilerinde büyük önem verdiği ve özen gösterdiği konulardan birisi de basınla ilişkilerdi. Bankanın bu konuya önem vermesi kendisi açısından rasyonel bir davranıştı. Zira 1920'lerin ortamında ulusal banka kurmak gibi bir girişim, olumlu kamuoyu yaratmak, en azından olumsuz havayı dağıtmak açısından basının desteğine muhtaçtı. Bankanın idare meclisi reisliğine rejimin sözcüsü durumundaki *Hâkimiyet-i Milliye* gazetesinin başyazarı Mahmut (Soydan) Bey'in getirilmesinde böyle bir ihtiyacın rolünü kabul etmek gerekir. Kaldı ki 1924 yılında "rejim", "hilafet", "muhalefet" vb konularla meşgul olan İstanbul basınına fazla güvenilemeyeceği de açıktı. İş Bankası'nın kuruluşu hakkındaki ilk haber ve yorumların ağırlıklı olarak *Hâkimiyet-i Milliye*'de yayımlanmış olması da bir rastlantı olmasa gerektir.

müdürlüğe gönderilen yazı "Muhaberat, İstanbul-1929", Etlik Arşivi.

388 İzmir şubesinden umum müdürlüğe yazılan 28 Ekim 1929 ve bu yazıya umum müdürlükten verilen 2 Kasım 1929 tarihli yazı, "Muhaberat, İzmir-1929", Etlik Arşivi.

389 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 17 Ağustos 1931 tarih ve 11638 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı.

390 Umum Müdür Celal Bey, 22 Şubat 1930 tarihli *Milliyet* gazetesinde yayımlanan beyanatında, 1929 yılında, İş Bankası'nın İzmir Belediyesi ve Hükümet'in müteselsil kefaleti altında iki milyon liralık tahvil ihraç ettiğini, bu işin her iki taraf için de yararlı ve başarılı olduğunu ve Türkiye'de ilk kez gerçekleştirilen bir finansman yöntemi olduğunu söylüyordu.

391 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1927*, Ankara, 1927, s. 16-17.

392 TİB, 7 Ocak 1929 tarihli ve 103 sayılı Tamim.

393 Tekeli, İlkin, *a.g.e.*, 253-256.

394 TİB, *İMK*, 8 Haziran 1930 tarih ve 4 sayılı karar. Projede çalışanlara 500'er yüz lira ikramiye verililiyor.

395 TİB, *İMK*, 2 Ağustos 1928, Defter (Müze), s. 215.

Ayrıca İş Bankası'nın ilk iştirakinin Burhan Cahit (Morkaya) Bey'in yönetimindeki *Karagöz* gazetesi oluşu da yalnızca bir tesadüf olarak değerlendirilemez; zira 1908 yılından beri yayımını sürdüren bu ünlü mizah gazetesi popüler bir yayın organıydı ve çoğu zaman günlük gazetelerden fazla tiraja sahipti. 1918-1928 tarihleri arasında Burhan Cahit Bey'in yönetiminde çıkan *Karagöz*'ün Cumhuriyet'in ilanından sonra Cumhuriyet Halk Fırkası'yla da organik bağının bulunduğu hatırlanmalıdır. İş Bankası'nın *Karagöz*'le ilgilenmesi "CHP'den telakki ettiği şifahi emirle olmuş" ve komandit şirket halinde kurulmuş olan gazetenin 100 hissesinden 60'ı İş Bankası tarafından parti adına satın alınmıştır.[396] İş Bankası 1928 yılında *Karagöz*'le ilişkisini kesmiştir. Bu arada 1925 yılında Burhan Cahit Bey, *Milliyet* adı altında İstanbul'da günlük siyasi bir gazete çıkarmak üzere İş Bankası'na başvurmuş, idare meclisi, "*Karagöz*'ün tarz-ı idare ve tahririne halel gelmemek şartıyla mezkur gazeteyi kendi hesabına olarak çıkarabileceği" yolunda bir karar almış[397] ve yaklaşık altı ay sonra, *Milliyet* gazetesi, 11 Şubat 1926 tarihinden başlayarak Burhan Cahit Bey'in sorumlu müdürlüğü ve Siirt Mebusu Mahmut Bey'in başyazarlığı altında yayın hayatına atılmıştır. İş Bankası 1928 yılında *Milliyet*'in hisselerinin %20'sini satın almış ve gazeteyi desteklemeye başlamıştır. Bu destek, yeni harflerin kabulünden sonra zor günler yaşayan gazeteye mali yardım yapmanın yanı sıra İş Bankası şubeleri kanalıyla abone bulmak gibi değişik şekiller almıştır. Bu konuda yayımlanan iki tamimden öğrendiğimize göre, gazeteye yeni abone kaydettirecek herhangi bir İş Bankası çalışanı, abone bedelinin %15'ine sahip olabilecekti.[398] Aynı yılın sonlarına doğru yayımlanan bir başka tamime göre ise, her şubenin "halkla teması çok ve bu işte kaabiliyeti olan bir memuru(na) *Milliyet*'e abone kaydettirmek vazifesi verilecek" ve bu memur kayıt ve tahsil edeceği abone bedelinin %15'ini kendisine ayırdıktan sonra geriye kalanı gazetenin idare müdürlüğüne gönderecekti.[399] Bu yöntemin işe yaradığı, 1929 yılı kasım ve aralık aylarında Erzurum şubesinin 34, Akhisar şubesinin ise 20 yeni abone kaydetmiş olmalarından anlaşılmaktadır.[400]

İş Bankası, kuruluş yıllarında söz konusu iki gazetenin yanı sıra yerel ve ulusal diğer gazetelerle de iyi ilişkiler kurmuştur. Bu ilişkilerde karşılıklı çıkar ilkesinin gözetilmesiyle birlikte "para karşılığı yazı yazdırılması" gibi bir yola gidilmediği anlaşılmaktadır. İş Bankası, yalnızca yayımlanan ilan ve reklamları için gazetelere ödemede bulunmuş, ancak, kimi gazetelerden gelen, belirli bir ücret karşılığında İş Bankası'yla ilgili haber ya da yazı yazılması isteklerini geri çevirmiştir.[401] Bununla birlikte, İş Bankası yönetimi gazete ve dergilere diğer ticari kuruluşlardan daha çok kolaylık göstermiştir. Gazetelerin bankaya olan borçları yayımlanan ilanlarla kapatılmış, verilen kredilere daha düşük faiz uygulanmış[402] ve özellikle harf değişikliğinin basını sarstığı dönemde ilan ve reklamlar dengeli bir şekilde dağıtılmıştır. Gazetelerden gelen talep karşısında, sonraki tarihlerde yapılacak ilan ve reklamlar için önceden ödeme yapılma yoluna gidilmiştir.

Yalnızca 1926 yılı boyunca bankaya 65.000'in üzerinde yazı, mektup ya da dilekçe gelmiş; banka dışına ise 84.000'in üzerinde yazı yazılmıştır.[403] Bankaya yapılan başvurular arasında ilk günlerden başlayarak "iane" ve yardım talepleri önemli bir yer tutmuştur. Özellikle Hilal-i Ahmer ya da Himaye-i Etfal Cemiyeti gibi hayır ve yardımlaşma kurumlarıyla Darüşşafaka gibi eğitim kurumlarına ne kadar yardım yapılacağı, idare meclisince "diğer emsal müessesata nazaran tayin ve takdir" edilmek koşuluyla genellikle umum müdüre havale edilmiştir.[404] İş Bankası İdare Meclisi, Kızılay ya da Çocuk Esirgeme Kurumu gibi yardım kurumlarına yılda ortalama 500 TL dolayında bir yardım yaparken Darüşşafaka'ya 1930 yılında 1.000 TL yardım yapmış ve bu durum Darüşşafaka'dan sorumlu Cemiyet-i Tedrisiye-i İslamiye İdare Heyeti'ni çok sevindirmiş; bu şefkatli davranışa bir karşılık olmak üzere, Cemiyet-i Tedrisiye İdare Heyeti, Darüşşafaka'nın himayesindeki yetimlerin en zekilerinden İstanbullu İhsan Efendi ile Karslı Turan Efendi'yi İş Bankası'nın manevi velayetine vermeyi kararlaştırmıştır.[405]

Daha sonraki yıllarda ise yapılacak yardımlar "amme menfaatine hadim cemiyetler"le diğer yardımlar şeklinde iki grup altında toplanmış ve her iki kümede aşağı yukarı eşit miktarda yardım yapılmıştır. 1924-1943 yılları arasını kapsayan 20 yıllık dönemde bankanın yaptığı toplam "umumi masraflar"ın yaklaşık binde biri oranında bir kısmı yardımlara ayrılmıştır. Bir başka anlatımla, ilk yirmi yılda, bankanın "tasarruf reklamları"na ya da ısınma ve aydınlanmaya ayırdığı tutar ile hayır işlerine ayırdığı tutar aşağı yukarı birbirine yakın olmuştur.[406] Sonraki yıllarda, bankanın kâr oranının artışına paralel bir biçimde ve özellikle İkinci Dünya Savaşı yıllarında bu oran artacak, 1942-1945 yılları arasında genel giderlerin yaklaşık %2,9-3,9'luk kısmı yardımlara ve hayır işlerine ayrılacaktır.

Bu arada, Menemen olayında şehit edilen Kubilay'ın anısına yaptırılacak abide için bir komisyon kurulmuş, bu amaçla toplanacak yardımların bankaya yatırılması ve merkeze ulaştırılması işinde İş Bankası öncülük etmiş ve yardımın artırılması konusunda şubelerinden azami gayret ve ilgi beklemiştir.[407]

396 TİB, "İştirakler Müdürlüğü Tasfiye Olunan Şirketler Dosyası, No: 3", 1944.
397 TİB, *İMK*, 20 Ağustos 1925, Defter (Müze) s. 37.
398 TİB, 7 Ocak 1929 tarihli ve 101 sayılı Tamim.
399 TİB, 4 Kasım 1929 tarih ve 180 sayılı Tamim.
400 TİB, "Muhaberat, Akhisar 1929", Etlik Arşivi.
401 İzmir'de yayımlanan *Anadolu* gazetesinde, 1929 yılında İş Bankası sermayesinin artırılmasıyla ilgili bir haber karşılığında belirli bir miktar para isteyen gazetenin yazı işleri müdürüne verilen cevap "İş Bankası'nın ücretle makale yazdırmak itiyadında olmadığı" şeklindedir; "Muhaberat, İzmir-1929", Etlik Arşivi.
402 TİB, *İMK*, 2 Şubat 1930 tarih ve 1 sayılı karar.
403 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1927*, Ankara, 1927, s. 17.
404 TİB, *İMK*, 7 Ocak 1928, Defter (Müze), s. 131; *İMK*, 11 Ocak 1930 tarih ve 17 sayılı karar.
405 TİB, "Muhaberat, Eşhas-1930", Etlik Arşivi.
406 TİB, "1924-1943 Yılları Umumi Masraflar", Etlik Arşivi.
407 TİB, 29 Mart 1931 tarih ve 534 sayılı Tamim.

Taksim Stadında İş Bankası reklam panosu, 1928.

Kuruluş yıllarında İş Bankası'nın çevreyle etkileşimi, büyük kentlerin kültür, sanat ve spor hayatına katkı ya da etki yoluyla da olmuştur. Ancak, bu katkı ya da etkinin 1940'lar sonrasına göre marjinal kaldığı söylenebilir. Bu dönemde kültür, sanat ve spor hayatıyla ilgilenmenin arkasındaki asıl motif yine de bu tür faaliyetlerden para kazanmaktır. Resim koleksiyonu yapmak, sergi düzenlemek, yayımcılık yapmak vb kültürel ve sanatsal alanlara parasal katkılarda bulunmak 1940'lardan sonra söz konusu olacaktır. Bununla birlikte banka, 1926 yılından başlayarak özellikle Ankara'nın kültür ve sanat hayatında kimi olumlu etkiler yapmıştır. Bunlardan ilki ülkemizde ilk kez radyo yayıncılığı yapmak üzere kurulan Telsiz Telefon Türk Anonim Şirketi'ne İş Bankası'nın 60.000 liralık ve %40 hisseyle ortak olmasıdır. 1926 yılında 150.000 TL sermaye ile kurulan ve TİB'in yanı sıra Anadolu Ajansı ile üç ortağı bulunan Telsiz Telefon Türk Anonim Şirketi devletten aldığı 10 yıllık yayın imtiyazına dayanarak 1927 Mayıs'ında İstanbul ve Ekim'inde Ankara'da düzenli radyo yayınlarına başlamıştır. Telsiz Telefon Türk Anonim Şirketi, faaliyette bulunduğu yaklaşık on yıl içinde aşağı yukarı taahhüt edilen sermayesi kadar zarar etmiş; 1931 yılından sonra kâra geçmeyi başarmış ise de hükümetin imtiyaz sözleşmesini uzatmayarak radyo yayıncılığını devlet tekeli olarak üstlenmesi üzerine 1937 Haziran'ında toplanan olağanüstü hissedarlar kurulu kararıyla feshedilmiştir.[408] Böylelikle Türkiye'de ilk radyo yayınlarını yapma onuru da diğer ortaklarla birlikte İş Bankası'nın olmuştur.

İncelenen dönemin sonlarında, 1933 yılında, banka bir başka kültür ve sanat olayına girişmiş ve TBMM birinci dönem (V.-VIII. dönemlerde de mebusluk

yapmıştır) Bursa Mebusu Muhittin Baha (Pars) Bey'le sinema işletmeciliği yapmak üzere Ankara Sinema İşleri Türk Limited Şirketi'ni kurmuştur. 10.000 lira sermayeli şirketin %60 hissesi İş Bankası'na, %40 hissesi ise Muhittin Baha Bey'e aitti. Ankara'daki Yeni ve Halk (daha sonra Park) sinemalarını işletmek üzere işe başlayan şirket, 1938 yılında Sus ve 1940 yılında *Sümer* sinemalarını da Çocuk Esirgeme Kurumu'ndan kiralayarak işletmiştir. 1941 yılında Halk sinemasının yanması gibi olumsuz gelişmelere karşın *Sinemaiş Şirketi*, ortaklarına para kazandırdığı gibi, Ankara halkının 1930'lar ve 1940'lardaki başlıca eğlencesi olan sinemanın yaygınlaşmasına katkıda bulunmuştur.[409] İdare meclisi, 1969 yılında Ankara Sinema İşleri Türk Limited Şirketi'nin tasfiyesine karar verecek[410] ve tasfiye işlemleri 1982 yılına kadar sürecektir.

Banka, 1920'li yılların sonlarında özellikle İstanbul'da futbol, boks, atletizm ve denizcilik gibi spor dalları ve at yarışlarıyla[411] da ilgilenmiş, çeşitli müsabakalar düzenlemiş, dönemin ünlü futbolcuları Leblebi Mehmet, Suphi, Ulvi (Yenal), Kemal Faruki, Rasim ve Burhan'a çeşitli vesilelerle yardım yapmış ve organize ettiği müsabakalardan da 1929 yılı boyunca 3.664 lira kâr elde etmiştir.[412]

İş Bankası 75 yıllık tarihi boyunca Necip Fazıl Kısakürek, Munis Faik Ozansoy, Ahmet Muhip Dıranas ve Ümit Yaşar Oğuzcan gibi kültür ve sanat adamlarını da değişik tarihlerde bünyesinde barındırmıştır. İncelenen dönemin ünlü siması Necip Fazıl Kısakürek'tir. Necip Fazıl, 1929 Ağustos'unda Ankara şubesinde muhasebe memuru olarak göreve başlamış, Trabzon, İstanbul ve Edirne şubelerinde muhasebeci olarak çalıştıktan sonra 1934 yılında istifa etmiştir. 1935 yılında ikinci kez umum müdürlük kadrosunda göreve başlayan Necip Fazıl, 1936-1938 tarihleri arasında müfettişlik yaptıktan sonra 1938 Ekim'inde istifa ederek bankadan ayrılmıştır.[413]

Gerek bankanın temel faaliyetinin bir türevi, gerekse çevreyle etkileşimin etkili kanallarından birisi olaması açısından bu dönemdeki ilan ve reklam faaliyetlerine de değinilmelidir. İş Bankası'nın gazetelerde yer alan ilk ilanı 31 Ağustos 1924 tarihini taşıyordu. Bu ilanda aynen

408 Uygur Kocabaşoğlu, *Şirket Telsizinden Devlet Radyosuna*, Ankara, SBF yayını, 1980; TİB, İştirakler Müdürlüğü, "Tasfiye Olunan Şirketler, Dosya No. 4", (1944).

409 TİB, İştirakler Müdürlüğü, "Tasfiye Olunan Şirketler Dosyası, No. 2" (1944).

410 TİB, *İMK*, 2 Şubat 1969 tarih ve 8658 sayılı karar.

411 *Hâkimiyet-i Milliye*, 6 Haziran 1930 tarihli sayısında günün yarış programıyla ilgili bilgi verirken, ikinci koşunun üç yaşlı yerli tayların katıldığı 1200 lira ikramiyeli İş Bankası Koşusu olduğunu yazmaktadır.

412 TİB, "Yenicami Şubesi Umumi Masraflar Defteri, 1929", s. 60-61 ve 115.

413 TİB, *Dünden Bugüne...*, s. 49; Kısakürek'in bankaya olan 2.030 liralık borcu yapılan kanuni takibat sonucunda alınamadığı için, şairin "geçmiş hizmet seneleri de nazara alınarak" borcun tasfiyesi konusunda idare meclisi 12 Aralık 1945 tarihli toplantısında 1778 sayılı kararla genel müdürlüğe yetki vermiş ve borç silinmiştir.

şöyle deniyordu:[414]

Türkiye İş Bankası
30 Ağustos Cumartesi günü işe başlamıştır.
İstiklal Muharebesi'nin mesut günü Dumlupınar muzafferiyetinin yıldönümü olan
30 Ağustos 1340 tarihinde seyyanen işe başlamıştır.
Bankamızın kasası muhterem müşterilerimize:
Kabl-ez- zevâl 10 ila 12
Ve ba'de-ez-zeval 2.5 ila 5 buçuğa kadar açıktır.

Bunu dört gün sonra aynı gazetede yayımlanan bir başka ilan izledi. Bu ilanda, 3 Eylül tarihinden itibaren hissedar kaydına başlanacağı duyuruluyor ve her hisse senedinin 10 lira değerinde olduğu, hisse senedi satın alanlardan "şimdilik" senet itibari kıymetinin dörtte biri, yani iki buçuk lira alınacağı bildiriliyordu. Aynı ilanda ayrıca, bankanın tasarruf hesaplarıyla (%4) cari hesaplara (%1,5) uyguladığı faiz oranları belirtildikten sonra yapılacak diğer bankacılık hizmetleri açıklanıyordu.[415] Bu ilan daha sonraki günlerde de gazetelerde yinelenmiştir.

İş Bankası'nın dördüncü sayfada altı sütuna manşet olan bir diğer ilanı 16 Eylül tarihinde yayımlandı. "Türkiye İş Bankasından" diye başlayan bu ilanda bankanın İstanbul'da da teşkilatını tamamlamış olduğu, Ankara'dan mal göndermek isteyenlerin ve İstanbul'da tüccar üzerine poliçe keşide edeceklerin bu işleri çok düşük bir ücret ve komisyonla yapabilecekleri duyuruluyordu.[416] Aynı yılın ekim ayında gazetelerde yer alan bir başka İş Bankası ilanında, "bankanın mazhar olduğu umumi rağbet ve itimat" karşısında İstanbul ve diğer şehirlerde şubeler açmak üzere hazırlıklara başlandığı duyuruluyordu.[417] 1924 yılının sonunda İstanbul şubesinin açılışı, haberlerin yanı sıra, ilanlarla da duyuruldu. 1925 yılından itibaren, İş Bankası ilanları değişik gazete ve dergilerde de görülmeye başladı. Bu ilanlarda genellikle bankanın sermayesi, şubelerinin bulunduğu kentler, tasarruf ve cari hesaplara uygulanan faizler, ithalatçı ve ihracatçılara sağlanan kolaylıklar anlatılıyordu. İş Bankası'nın yabancı basında yayımlanan ilk ilanı ise 1928 yılı başında dünyaca ünlü *The Financial Times*'ın Uluslararası Bankacılık Eki'nde yer aldı.[418]

"TASARRUF KUTULARI": KUMBARALAR

İş Bankası'nın gerçek anlamda reklam yapmaya başlaması küçük tasarrufları harekete geçirme kararı ve "kumbara" kampanyasıyla olmuştur. Banka, 1928 yılı başlarında ülkedeki tüm yerli ve yabancı bankaların "tasarruf hesapları" ve bu hesaplara uygulanan faiz oranları konusunda kapsamlı bir çalışma yapar[419] ve eylül ayından itibaren İstanbul şubesi vasıtasıyla "sıkı bir reklam esası" takip etmeye karar verir. Reklam kampanyasına başlanacağı sırada İş Bankası'nda toplam "tasarruf sandığı" mevduatı 1.368.000 liraydı ve bu tutarın 800.000'i İstanbul, 250.000'i İzmir ve 140.000'i Ankara'daydı.[420] Hedef, kısa sürede ta-

sarruf sandığı mevduatını 10 milyon liraya çıkarmak olarak belirlendi. Avrupa'ya kumbara siparişi verildi. Eylül ayı başlarında kumbaralar İstanbul'a geldi. *Milliyet* gazetesi, "Tasarrufa Alışmalıyız" başlıklı yazısında olayı şöyle anlatıyordu:

"İş Bankası çok faideli bir harekete geçmiştir. Aileler arasında tasarruf fikrini tenmiye için bilhassa çocuklarımızı tasarrufa alıştırmak maksadıyla Banka tarafından çok hoş bir vasıtaya müracaat edilmiştir. Bu vasıta da resmimizde gördüğünüz zarif kutudur. Herhalde her aile babası bu kutudan bir tane alırsa çocuğunu sevindirmiş olacaktır.
Bu kutu, içersine atılan paranın çıkarılmasına imkân olmayacak surette yapılmış mükemmel bir kumbaradır."[421]

Aynı gazetenin haberine göre, kısa sürede Ankara şubesinde hiç kumbara kalmamıştı ve kumbarayı ilk dolduran çocuk Biga Mebusu Şükrü Bey'in oğlu Süha Efendi olmuştu.[422] Kumbara kampanyası kısa sürede benimsendi. 1928 yılında işe beş bin mi, yoksa on bin mi kumbara ile başlanması tartışılırken, iki yıl içinde kumbaraların sayısı 16.000'i geçmişti. Dört yıl sonra, yani 1934 yılında dağıtılmış ve hesapları açılmış kumbaraların sayısı 50.000'i aşmıştı. Kırk yıl sonra ise TİB'deki tasarruf hesaplarının sayısı dört milyonu geride bırakacaktı.[423]

Bu gelişmede, bankanın küçük tasarrufları değerlendirme konusundaki kararlılığı, sevimli "tasarruf kutuları"nın cazibesi ve yürütülen reklam kampanyası kadar 1929 yılının sonlarında tüm ülkede hükümet politikası olarak başlatılan tasarruf seferberliği gibi etkenler rol oynamıştır. Banka bir yandan etkili bir reklam kampanyası yürütürken,[424] bir yandan da tasarruf hesaplarına çekilecek kura sonunda ikramiye verilmesini kararlaştırıyordu. Umum Müdür Celal Bey'in, idare meclisince kabul edilen önerisine göre,

"Memleketimizde bu hesaplara alakayı fazlalaştırmak için tasarruf hesapları sahiplerine münasip bir şekilde senevi iki bin lirayı tecavüz etmemek ve iki defa 1000 lira tevzi edilmek üzere bir ikramiye" verilecekti.[425]

Gerçekten de ilk tasarrufu teşvik ikramiyesi çekilişi 1 Nisan 1930'da yapıldı ve ilk yıl iki ayrı çekilişte kumbaralı hesap sahiplerine toplam 2.000 lira, o günkü adıyla "mü-

414 *Hâkimiyet-i Milliye*, 31 Ağustos 1924.
415 *Hâkimiyet-i Milliye*, 4 Eylül 1924.
416 *Hâkimiyet-i Milliye*, 16 Eylül 1924.
417 *Hâkimiyet-i Milliye*, 14 Ekim 1924.
418 TİB, "Muhaberat,Ankara-1928", Etlik Arşivi.
419 TİB, "Muhaberat, İstanbul-1928", Etlik Arşivi.
420 TİB, 4 Eylül 1928 tarih ve 65 sayılı Tamim.
421 *Milliyet*, 18 Eylül 1928.
422 *Milliyet*, 12 Ekim 1928.
423 TİB, "İş Bankası Kumbarası", *İş Dergisi*, Sayı 36 (Ağustos 1974), s. 47.
424 Tasarruf kumbaralarını etkili bir şekilde duyurmak için yalnızca gazetelere ilan vermekle yetinilmemiş, "kumbaraların faydalarını bir bakışta anlatacak bir duvar levhası" (afiş) yaptırmak üzere gazete ilanları yoluyla ressamlara çağrı yapılmıştı. Bkz. *Milliyet*, 16 Ağustos 1929.
425 TİB, *İMK*, 17 Aralık 1929, Defter (Müze), s. 504.

Eski yazılı İş Bankası kumbarası.

kâfat" dağıtıldı.[426] İlk çekilişte 500 liralık büyük ikramiyeyi Süreyya Bey'in kızı Hale Hanım kazandı.[427] 1930 ve 1931'de yılda iki kez tekrarlanan bu çekilişlerde birer talihliye 500-200-100, iki talihliye 75'er ve bir talihliye de 50 lira mükâfat veriliyordu.[428] Daha sonra dağıtılacak toplam ikramiye tutarı önce yılda 2.500 liraya [429] daha sonra 5.000 liraya yükseltildi. Bu miktar 1934 yılında 10.000 lira, 1944 yılında 21.750 lira oldu. 1944 yılında para ikramiyesinin yanı sıra ayrıca bir arsa, 1950'li yıllarda para ikramiyesinden başka ev ve altın, 1960'lı yıllarda ve 1970'lerin başında para ikramiyesinden başka ayrıca 100 apartman dairesi dağıtıldı.[430] 1974 yılında bankadaki tasarruf hesaplarının sayısı dört milyonu aşmıştı. 1935 yılı idare meclisi raporunda, tasarruf kampanyası ve kumbara işleri konusunda şu değerlendirme yapılacaktı:

"Geçmiş çalışma yıllarımızdaki faaliyetlerimizden en çok övündüğümüz bu işimizin, ulusal ekonomi yaşayışımızda derin izler bırakacağına inanıyoruz... her Türk çocuğunun ve evinin süsü değil, fakat ufak kasası olan mütevazı kumbara, bugün için hemen hemen bankamızın ismiyle bir birlik teşkil ederek, para artırma hevesini ve zevkini aşılayan en büyük biriktirme vasıtası olmuştur."[431]

Tasarruf hesaplarını teşvik için yalnızca ikramiye ile yetinilmedi. İstanbul şubesinin kuruluş günü olan 25 Aralık tarihi "tasarruf günü " ilan edildi; Yenicami şubesinde "Türk annelerine ve Türk muallimlerine" çay ve ıhlamur ziyafeti verildi. Bir sonraki yıl yeni açılmış olan Beyoğlu şubesinde, banka tarafından özel olarak Amerika'dan getirtilmiş olan "tasarrufa ait filmler gösterildi" [432] Yarışma açılarak ressamlara yaptırılan "tasarruf kumbara reklam levhaları"ndan dört adedi İstanbul'da Galata Köprüsü'nün uygun yerlerine asıldı.[433] Kumbaralarını boşaltmak için başvuran çocuklara ve büyüklere yaşlarına göre hediyeler verildi.[434] Ayrıca, İstanbul Radyosu'nda reklam yaptırılmaya başlandı. 1931 yılının şubat ayından itibaren de tasarruf reklamlarında küçük bir sinema makinesinin kullanıldığını görüyoruz. [435]

1930 yılında tasarruf ve kumbara reklamları için İstanbul şubesinin gazete ve dergilere ödediği "sübvansiyon" aşağıdaki gibiydi: [436]

Türkçe ve Fransızca *Milliyet* gazetesi.....1.250 lira
Türkçe ve Fransızca *Akşam* gazetesi.....1.000 lira
Cumhuriyet gazetesi.....500 lira
İkdam gazetesi.....300 lira
Akbaba dergisi.....400 lira

Tasarruf ve kumbara reklamlarının ilk başladığı günlerde, İş Bankası reklam işlerini, "hariçten istihdam edilen Zekeriya Bey" (Sertel) yürütüyordu. Zekeriya Bey'in yönetimindeki reklam kampanyasında, günlük gazetelerle haftalık mizah dergileri ve resimli gazetelere düzenli bir şekilde ve sıra ile ilanlar verildi; tramvay arabaları ve vapurlara afişler asıldı ve köprünün Galata yönündeki yüksek bir yere elektrikli bir ilan panosu yerleştirildi.[437] 1930 yılının ekim sonu itibariyle Zekeriya Bey'in görevine son verildi ve reklam işleri İstanbul şubesinin bir "memuru"nca yürütüldü.[438]

Reklam işleri yürütülememiş olmalı ki, reklam kampanyasını örgütlemek üzere bu kez *Cumhuriyet* gazetesi Yazı İşleri Müdürü Kemal Salih (Sel) Bey görevlendirildi. Kemal Salih Bey, yıllık 25.000 liralık bir bütçe içinde kalarak günümüzdeki deyimiyle dört dörtlük bir "medya planı" hazırladı. Bu plan umum müdürlükçe onaylandı ve uygulamaya kondu.[439] Söz konusu medya planına göre, İstanbul, Ankara, Adana, İzmir, Konya, Balıkesir, Samsun, Trabzon ve Mersin'de yayımlanan Türkçe gazetelere ayda en az beş kez, içeriği ve şekli sürekli değişen reklamlar verilecek ve bu gazetelerin haber sütunlarında da her ay kumbaralarla ilgili bir veya daha fazla haber yayımlatılacaktı. Ayrıca üç büyük kentte yayımlanan dergilerin her sayısında, dergilerin konusuna uygun kumbara reklamları yer alacaktı. İstanbul'da yayımlanan Ermenice, Rumca ve Fransızca gazete ya da dergilere de ayda en az üç kez ilan verilecekti. Bu iş için yılda 13.000 lira harcanacaktı; gazetelere ödenecek reklam ücretleri iki, dört ve altı aylık taksitlerle verilecek; reklamları düzenli yayımlamayan gazetelerin tahsisatları düzensizlik oranında kesilecekti.

Kumbarayı ve İş Bankası'nı hatırlatacak resim ve yazıları içeren 60x100, 20x30 ve 6x12 cm boyutlarında üç tür reklam panosu yaptırılacak ve toplam sayısı 1550 adet olacak

426 TİB, *Türkiye İş Bankası 50 Yıl: 1924-1974*, Ankara, 1974, s. 95.
427 *Hâkimiyet-i Milliye*, 2 Nisan 1930.
428 TİB, 4 Şubat 1931 tarih ve 521 sayılı Tamim.
429 TİB, *İMK*, 8 Mart 1931 tarih ve 2 sayılı karar, Cilt 2, 1931.
430 TİB, "Tasarruf Teşvik İkramiyeleri", *İş Dergisi*, Sayı 96 (Ağustos 1974), s. 58.
431 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1935*, Ankara, 1935, s. 10.
432 *Hâkimiyet-i Milliye*, 19 Aralık 1939; *Vakit*, 25 Aralık 1930.
433 TİB, İstanbul Şubesi'nin 14 Eylül 1929 tarihli yazısı, "Muhaberat, İstanbul-1929", Etlik Arşivi.
434 TİB, İstanbul Şubesi'nin 7 Eylül 1929 tarihli yazısı, "Muhaberat, İstanbul-1929", Etlik Arşivi
435 TİB, İstanbul Şubesi'nin 23 Ekim 1930 tarihli yazısı, "Muhaberat, İstanbul-1930", Etlik Arşivi.
436 TİB, İstanbul Şubesi'ni 3 Şubat 1930 tarihli yazısı, "Muhaberat, İstanbul-1930", Etlik Arşivi
437 TİB, İstanbul Şubesi'nin 4 Şubat 1930 tarihli yazısı, "Muhaberat, İstanbul-1930", Etlik Arşivi.
438 TİB, İstanbul Şubesi'ni 23 Ekim 1930 tarihli yazısı, "Muhaberat, İstanbul-1930", Etlik Arşivi.
439 TİB, İstanbul Şubesi'nin 10 Şubat 1931,4 Mart 1931 tarihli yazıları ve umum müdürlüğün 8 Mart 1931 tarihli cevap yazısı, "Muhaberat, İstanbul-1931", Etlik Arşivi.

Bank üzerinde Türkiye İş Bankası reklamı, 1930.

bu panolar tramvay ve tünel arabalarıyla vapurlara, kıraathane, mağaza ve dükkânlara, sinema ve tiyatrolara konulacaktı.

Kemal Salih Bey'in medya planında kumbara sahipleriyle "temas" için de 3.000 lira ayrılmıştı. Bankanın kumbara sahipleriyle yakından ilgilendiğini göstermek üzere her iki ayda bir renkli ve resimli bir broşür yayımlanacaktı. Toplam 20.000 adet basılacak olan bu broşürlerde, bankanın kumbarayla ilgili çalışmaları hakkında bilgi verileceği gibi, tasarruf sayesinde zengin olmuş ünlü kişilerin hayatları anlatılacak ve tasarruf yöntemleri öğretilecekti.

Medya planındaki bir başka öğe, "halkla muhabere"ye, yani halkla ilişkilere ayrılan 2.000 liralık fondu. Bu fonla, üç büyük kentin telefon rehberleri, devlet ve özel yıllıklar taranarak, her üç ayda bir 30.000 adrese birer sirküler yayımlanacaktı. "Kısa ve çok cazip bir ifade" ile kaleme alınacak bu sirkülerde, hedeflenen kişilerin kumbarası olup olmadığı, olmayanlara niçin olmadığı, olanlara ise nasıl yararlandıkları sorulacaktı.

İstanbul'dan başlamak üzere büyük kentlerin kamusal alanlarında kumbara şeklinde meydan saatleri diktirilecek ve bu iş için 1931 yılında 2.000 lira harcanacaktı. Celal Bayar'ın anlattığına göre, kumbaralı meydan saatlerinin öyküsü şöyle idi:[440] Bankanın Ankara'da bir iki meydana reklam amacıyla büyük kumbaralar yerleştirmek istemesi üzerine, dönemin Valisi Nevzat Tandoğan, kumbaraların üzerine birer saat kadranı yerleştirilerek aynı zamanda halka bir hizmet sağlanması koşuluyla bu kumbaralara izin vereceğini bildirmiş ve banka da

bu isteğe uymuştu. İş Bankası'nın bir dönemi simgeleyen saatli kumbaraları işte böyle ortaya çıkmıştı. Daha sonra bu kumbaralı saatler İstanbul'un Taksim, Kadıköy, Beyazıt, Ankara'nın Ulus ve Kızılay meydanlarıyla İzmir, Bursa, Adana ve Erzurum kentlerinin meydanlarına da dikilecekti. Ayrıca yine İstanbul'dan başlamak üzere büyük şehirlerin meydan ve otobüs duraklarına üzerinde kumbara reklamı bulunan banklar yerleştirilecekti. Bütün bunlardan başka, sinemalarda, sigara paketleriyle kibrit kutuları üzerinde reklam yapılması olanakları da araştırılacaktı.

Özetlenen bu medya planında yer alan reklam ve ilanların yapıldığını, 1931 yılı mart ayı başına kadar yapılan reklam giderlerinin 4.406 lira olduğunu, bankanın ilan ve reklam işleriyle İstanbul şubesinin görevlendirilmiş bulunduğunu ve sigara paketleri üzerindeki reklamlardan 1931 yılı içinde vazgeçildiğini biliyoruz.[441]

Başta tasarruf mevduatı olmak üzere her türlü mevduatı artırmak İş Bankası'nın kurulduğu günden başlayarak en önemli hedeflerinden birisi olduğu gibi, aynı zamanda en başarılı olduğu uğraşlardan birisi oldu. Bu uğraş önemliydi. Zira 1920'ler Türkiye'sinde kredi vermek, yani plasman yapmak da, mevduat toplamak da kolay değildi. Gerek birikmiş parası olanlar, gerekse krediye ihtiyaç duyanlar için o dönemin zihniyetini çok güzel yansıtması açısından aşağıdaki öykü dikkat çekicidir.

Gazeteci Orhan Karaveli, *Bir Ankara Ailesinin Öyküsü* adlı kitabında, o dönemin Ankaralı müteşebbislerinden babası Mahmut Karaveli'nin (1901-1979) ağzından, kendi deyimiyle, "Türkiye'nin nerelerden nerelere geldiğine ışık tutacak iki anlamlı olay"ı şöyle anlatıyor:

"İstanbul'daki değirmenlere ve Ankara civarında kurduğum teşkilatla buğday toplayıp gönderiyordum. Rum 'Kozmato'lara, Konyalı Hüseyin Bey'le kardeşi Hasan (Erkan) Bey'in Şark değirmenlerine ve diğerlerine.

İstanbul'u neredeyse ben doyurur hale gelmiştim, ama sermayem de yetmemeye başlamıştı. Bir gün 'eşraf'tan beni çok seven Ankara Mebusu Kınacızade Şakir Bey'e derdimi açtım:

İki gün sonra beni ara, dedi.

440 1984 yılında TİB Genel Müdürlüğü'nde Celal Bayar'la yapılan görüşmenin video bandı.

441 TİB, 4 Mart 1931 tarihli yazı ve ekleri, "Muhaberat, İstanbul, 1931", Etlik Arşivi.

İki gün sonra yanına gidince de:
- Bak oğlum, dedi. Senin 'kredi'ye ihtiyacın var...
- Nereden bulacağım krediyi.
- İş Bankası'ndan.
Yani oraya gidip 'bana kredi verin' mi diyeceğim?
- Hayır! Yarın sabah Mahmut Celal Bey'e gideceksin, derdini anlatacaksın.
- Ben Celal Bey'i tanımam ki...
- Olsun. Ben kendisiyle konuştum. Hakkında 'referans' verdim. Seni bekliyor.
Meğer o günlerde İş Bankası Müdir-i Umumisi Celal (Bayar) Bey de Şakir Kınacı Bey'e:
- İşlerimiz iyi gidiyor ama 'plasman' yapmakta zorlanıyoruz. Tanıdığın güvenilir esnafı bana gönder, kredi açalım, dermiş.

Babam anlatıyor:
Genç devletin geleceğini 'iktisaden' güçlenmesinde gören Atatürk'ün şahsen tahsis ettiği 250.000 lira ile kurulan Türkiye İş Bankası 26 Ağustos 1924'te, bir bodrum katı üzerinde yükselen iki katlı bir kâgir yapıda faaliyete geçmişti. İlk Yönetim Kurulu Başkanı Siirt Milletvekili ve Hakimiyet-i Milliye (sonradan Ulus) Başyazarı Mahmut (Soydan) Bey, Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu üyesi ise İzmir Mebusu Celal (Bayar) Bey'di. Yönetim Kurulu'ndan iki üye ise beni yakından tanıyorlardı. Bunlar Bahriye Vekili ve 'Cebelibereket' mebusu İhsan (Eryavuz) Bey'le, Ankara mebusu Şakir (Kınacı) Bey'di.
İşte ben bu ilk merkez binasına giderek Celal Bey'i göreceğimi söyledim. Bekliyormuş. Hemen yanına aldılar. Celal Bey vakit geçirmeden söze girerek:
İki değerli dostum ve aynı zamanda Bankamızın Yönetim kurulu üyleri İhsan ve Şakir Bey'ler senden sitayişle söz ettiler. İstikbal vadeden bir iş adamı imişsin, dedi. Odasına çağırdığı yardımcılarından biri sürekli not alıyordu.
Teşekkür ettim:
- Teveccühünüz efendim, diyerek yaptığım işi anlattım.
Birden durdu:
- Kaç lira kredi istiyorsun, diye sordu.
Ben sabah İş Bankası'na '5.000 lira istesem acaba verirler mi... Yoksa çok mu bulurlar?' diye düşüne düşüne gitmiştim. Ama birden cesaretlendim:
- 10.000 lira istesem çok mu bulursunuz?
Hiç beklemediğim, beni çok şaşırtan bir cevap verdi düşünmeden:
- Hayır... Yaptığın işe göre az bulurum!
Birden benimle alay ediyor sandım:
- Az mı dediniz?
- Evet az.
- O halde siz takdir ediniz efendim.
Yanındaki görevli ile başbaşa ve benim duyamıyacağım bir sesle birşeyler konuştuktan sonra koltuğuna yaslandı ve yuvarlak camlı gözlüklerini şöyle bir düzelttikten sonra kısaca:
- Ben, dedi sana 50.000 liraya kadar kredi açacağım.
Çok şaşırmıştım. Yardımcısı 'gereğini yapın' talimatıyla dışarı çıkınca:

- Beyefendi teveccüh buyurduğunuz itimada şükranlarımı arzederim ama ben böyle bir 'meblağ' için kefil bulamam, dedim. 'İkinci imza' da bulamam.
Güldü.
- Bulmana da gerek yok zaten. Şakir Bey babanı tanırmış. Seni de çok seviyor. İhsan (Eryavuz) Bey de öyle. Yani her ikisi de kefil gibi bir şey. Hem 'oğlum' insanın asıl kefili kendisinden başkası değildir. Krediyi de 'tek imza' ile kullanacaksın. Göreyim seni, 'milletin parasını' iyi değerlendir. Hem sen kazan, hem de Bankamıza yani millete kazandır.
Sevinçle:
- Sizleri mahçup etmeyeceğimden emin olabilirsinz, efendim. Teşekkür ederim, diyerek benim de 'Bankaya bir hizmetim olup olmayacağını' sordum.

Madem sordun söyleyeyim, dedi. Çevrendeki iş adamları arasında günlük ihtiyaçtan fazla nakit parayı kasasında tutanlar varsa onları bize gelerek hesap açmaya teşvik et. Hem paraları daha emniyetli bir yerde saklanır, hem de memleket ekonomisine katkıları olur. Üstelik faiz de alırlar.
- Böyle tanıdıklarım var, efendim.
- Güzel... Onları getir bize.
Aldığım, o zamanlar başlıbaşına bir servet tutarındaki kredi nedeniyle uçar gibiydim. Bana böylesine güvenen 'müdir-i umumi' için ben de bir şeyler yapmalıydım. Böylece Banka ile aramda ek bir yakınlık bile oluşabilirdi.
Hiç vakit kaybetmeden 'pazarın' eskilerinden dostum Haymanalı Akif Ağa'ya koştum. Akif Ağa'nın çok geniş arazileri olduğu bilinir, işyerindeki İngiliz 'Patent Milners' markalı dev kasada da 'çuvalla' parası olduğu söylenirdi.
- Akif Ağa, dedim. Bak, Mustafa Kemal'in sermayesini cebinden vererek kurduğu İş Bankası çoktan faaliyete geçti. Sen ise paralarını hâlâ dükkânında saklıyorsun. Bir gün bir kazaya uğramadan bunları götürüp İş Bankası'na yatırsana...

Ne gereği var evlat? İşte kocaman kasa. Bundan iyisi can sağlığı.

Ya bir yangın olursa? Paraların yanıp giderse? Bir an düşündü. Anlaşılan, hiç aklına gelmeyen şeyler söylüyordum:

Kasa yanar mı yahu?

Yanar tabii. Hemen söndürülemiyen yangınlarda çok kasalar eriyip gitmiş, içindekiler de kül olmuştur.
- O zaman İş Bankası'nın kasası da yanar.
- Doğru ama banka kasası yanarsa Devlet yatırdığın parayı kuruşuna kadar öder. Seninki yanarsa hava alırsın.
Akif Ağa'nın aklı yatmaya başlamıştı:

İyi de bundan kimsenin haberi olmamalı.

Kimin haberi olacak, sen söylemezsen.

Ya Bankadakiler?

Bankacılıkta sır saklamak esastır. Merak etme, Banka'da kaç paran olduğunu kimseye söylemezler.
Sonunda; ertesi gün erkenden dükkânında buluşmak üzere sözleştik. Akif Ağa sabah namazından sonra gelmiş, yardımcılarını sağa sola göndermişti. Beni bekliyordu.
Adam boyundaki kasa gıcırdayarak açıldı. Aman Tanrım... Sicimle, uçkur ipine benzer bir şeyler-

le bağlanmış deste deste 'kaime'ler... Yani banknotlar. Bunları özenle bir çuvala doldurduk. Bir faytona bindik ve İş Bankası'nın yolunu tuttuk.
Rastlantı bu ya, servisleri dolaşmaya çıkmıştı Celal Bey. Beni görünce:
- Aferin... Aferin... Ne çabuk, dedi gülerek.
Memurlar bizi arka tarafta küçük bir odaya aldılar. Para destelerini bağlayan sicimler açılınca ortalığı bir küf kokusu kapladı.
Görevlilerden birisi hayretle:
- Amcacığım bu paralardan bir bölümü artık geçmiyor, demez mi? Akif Ağa'nın keyfi kaçmıştı.
Uyanık bir memur:
- Gene de şanslısın amcacığım, biraz daha bekleseydin belki diğerleri de tedavülden kalkacaktı, diye teselli etti Akif Ağa'yı.
Sonuçta, paralar bırakıldı. Bir hesap açıldı Akif Ağa adına. Çuvalla getirilen, bir bölümü yıllardır gün yüzü görmemiş kilolarla banknotun yerine imzalı mühürlü bir defter verdiler. Akif Ağa eski bir dostunu kaybetmiş gibi çaresiz görünüyordu.
Birkaç gün geçmişti ki iş yerime gelmez mi?
- Merhabe Karavelizade.
- Merhaba Akif Ağa, hoşgeldin. Hayrola?
- Yahu oğlum şu bizim paraları bankaya emanet edip çıktığımızdan beri gözüme uyku girmiyor.
- Allah Allah... Nedenmiş o?
- Bak ne diyeceğim? Seninle şu İş Bankası'na kadar bir gitsek... Bakalım bizim paralar 'yerinde' duruyor mu?
- Tabii yerinde duruyordur. Hem vallahi Celal Bey'e çok ayıp olur.
- Olsun! Bunca yıl gözümün önünden ayırmadığım paralarımı bir görüversem kime zarar olur ki?
Baktım kurtuluş yok. Çarnaçar Banka'ya gittik. Ben utana sıkıla durumu anlattım.
Ne yapsınlar:
- Usulden değildir ama ne yapalım? 'Mudi' isterse boynumuzun borcu dediler. Ne de olsa halkın bankaya para yatırma alışkanlığının onlar da farkında idiler. Ancak çok önemli bir sorun vardı. 'Akif Ağa'nın paraları' çoktan açılmış, yeniden destelenmiş ve -belki de- bir yerlere gitmişti. Oysa bizim Akif Ağa, 'kendi paralarını' görmek istiyordu. Sonuçta:
- Biraz bekleyin, dediler ve bizi aldıkları bir odaya Akif Ağa'nın paralarını (!) birtakım eski sicimlerle filan bağlayıp:
- İşte 'paraların' Akif Ağa, diye getirip önümüze koydular.
Akif Ağa pek memnun olmuş ve Banka çıkışında bana:
- İşte gördün mü, zor bir şey değilmiş! Diye biraz da serzenişte bulunmuştu.

Ama onun bu memnuniyeti üç dört günden fazla sürmedi. Bir kez daha aynı komedi oynanınca, Celal Bey bana haber gönderip Akif Ağa ile birlikte Banka'ya kadar gelmemizi istemiş. Gittik. Celal Bey bizi odasına alarak:
Bak Akif Ağa, dedi. Sen paralarını gene eskisi gibi kasanda sakla. Bir gün, 'onları görmeden de yaşayabileceğini hissedersen' o zaman getir. Biz hep buradayız.

Akif Ağa biraz şaşırdı ama fazla da itiraz etmedi. Sanırım memnun bile olmuştu.

'Akif Ağa'nın banknotları' memurların kucağında getirildi. Saatler süren bir çabayla tek tek sayıldı. Tekrar bir çuvala dolduruldu ve Banka'dan ayrıldık.

Yolda Akif Ağa:

Altmışbeş yıl gece gündüz demeden çalışıp kazan. Sonra hepsini götür ve el kadar bir defter karşılığında bırakıp gel. Olacak şey mi bu? diye kendini haklı çıkarmaya çalışıyor ben ise olup bitene üzüldüğümden Akif Ağa ile konuşmak bile istemiyordum.

Neyse ki Banka'dan çıkarken Celal Bey kulağıma eğilmiş ve :

-Üzme kendini Mahmut Bey! Olur böyle şeyler, diye gönlümü almıştı."[442]

[442] Orhan Karaveli, *Bir Ankara Ailesinin Öyküsü*, İstanbul, Pergamon, 1999, s. 132-138.

İşte böylesi bir ortam söz konusuydu. Milli tasarruf hareketi ile yastık altında tutulmakta olan tasarruflar banka sistemine çekilmeye çalışılıyordu. Şimdi biraz geriye dönüp, Cumhuriyet'in ilk yıllarındaki bankacılık sistemine ve bunun içinde özellikle İş Bankası'nın yerine bir göz atmamız gerekiyor. Böylece anlatılan kuruluş öyküsünün kâğıt üzerindeki mali sonuçlarını izleyebilmek de mümkün olacaktır.

BİLANÇOLARIN DİLİ: BANKACILIK SİSTEMİNDE VE İŞ BANKASI'NDAKİ GELİŞMELER (1924-1932)

Daha girişte *İş Bankası 10. Yıl* kitabından bir alıntı yapıp, Cumhuriyet'in kurucularının o yıllarda bir banka vasıtasıyla neleri gerçekleştirmek istediklerinin altını çizmiştik. Banka kurmanın amacı elbette kalkınma için "millet sermayesinin teşekkül etmesini" sağlamaktı. Ancak bunun ön koşulu bankalar vasıtasıyla bir tasarruf havuzunu yaratabilmekti. Bunun için "tasarruf terbiyesi" gerekiyordu. Gelin görün ki, önkoşullar bitmiyordu. Tasarruf havuzunun oluşturulabilmesi için bu kez de "halka emniyet telkin edilmesi", bunu sağlayacak bir kurumsal yapı gerekiyordu. Şimdi 1934 yılına ait alıntının başlangıçtaki düşünceleri yansıttığını düşünürsek, ortada yine bir problem kalıyordu. Bankaların bankası olan TCMB daha 1931 yılında kurulmuştu. Cumhuriyet döneminde bankacılık faaliyetlerini lisansa ve bir dizi kurala bağlayan ilk düzenleme, yukarıda altı çizilen "emniyeti telkin etme" amacı ile uyumlu olarak çıkarılan Mevduatı Koruma Ka-

nunu'dur ve 30 Mayıs 1933 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bankacılık alanında daha kapsamlı kamu düzenlemeleri için 1 Haziran 1936 tarihinde yasalaşacak olan Bankalar Kanunu'nu beklemek gerekecektir.

Oysa Hines ve diğerlerinin, *"Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Umumi Bir Tetkiki"* adlı kapsamlı çalışmalarına göre 31 Aralık 1932 tarihi itibariyle ülkemizde TCMB dışında 54 adet banka bulunmaktaydı.[443] Anılan kaynakta bankalar sermaye yapılarına göre üç ayrı grupta ele alınmaktaydı: Kamu bankaları, milli özel bankalar ve yabancı bankalar. Bu bankaların ödenmiş sermaye toplamı 67.401.189 TL idi. Bu rakam o yılın GSMH'sinin %5,8'ine tekabül etmekteydi. 1998 yılında bankacılık sisteminin toplam ödenmiş sermayesinin GSMH içindeki payının %3,1 olduğu dikkate alınırsa bankacılık sisteminin o dönemde ekonomimizdeki göreli önemi de anlaşılabilir.

Toplam ödenmiş sermayenin %61,1'i dört kamu bankasında, %18,7'si 40 adet milli özel bankada, kalan %20,2'si ise 10 tane yabancı bankadaydı. Ve bu bankaların 40'tan fazlası Cumhuriyet döneminde kurulmuştu.

Rakamlara bakıldığında 1932 yılı itibariyle Türkiye İş Bankası üç açıdan öne çıkmaktadır. Öncelikle, TİB, sınıflandırmada "sermayesi kısmen hükümet tarafından temin olunan" tek milli özel bankadır. ABD'li uzmanların "yarı resmi" kuruluş olarak sınıflandırdıkları Türkiye İş Bankası'nda sermaye içinde devlet azınlık payına sahipti ve bu pay yıllar itibariyle giderek azalmıştır. Bu niteliği ile diğer "milli" nitelikteki özel bankalardan farklıydı. İkinci olarak, büyüklüğü itibariyle de kalan 39 adet milli özel banka arasında önplana çıkmaktadır. Milli özel bankaların toplam ödenmiş sermayelerinin %39,5'i tek başına TİB'de toplanmıştır. TİB'in ödenmiş sermayesi 5 milyon TL iken kalan milli özel bankaların ortalama ödenmiş sermaye büyüklüğü 200 bin TL'nin de altındadır. Üçüncü olarak ise TİB 1932 yılında Ziraat Bankası, Sümerbank ve Osmanlı Bankası'ndan sonra ülkenin dördüncü büyük bankasıdır. İlk iki banka devlete ait iken, üçüncüsü yabancı banka hüviyetindeydi.

Hines ve diğerlerince ortaya konulan bilgi iki açıdan önem taşımaktadır. Öncelikle TİB'in özelliği ortaya konulmaktadır: Dönemin temel milli özel bankasıdır. "Milli banka" düşüncesinin taşıyıcısıdır. İtibar-ı Milli ile birleşme de bunun göstergesi olarak ele alınabilir. İkinci nokta ise bu bölüm için bu aşamada daha da önem taşımaktadır: 1932 yılında ülkede 54 adet banka bulunmaktadır. Ancak "emniyeti telkin edecek" bankacılık düzenlemeleri henüz yapılmamıştır. TİB bilançolarına bakmadan önce 1923-1932 bankacılık ortamının genel bir resmini ortaya koymakta yarar bulunmaktadır. Daha temel bankacılık düzenlemeleri yapılmadan memlekette faaliyet gösteren bu 54 adet banka nasıl çalışmaktadır? Birbirleriyle nasıl rekabet etmektedirler? Ne iş yapmaktadırlar?

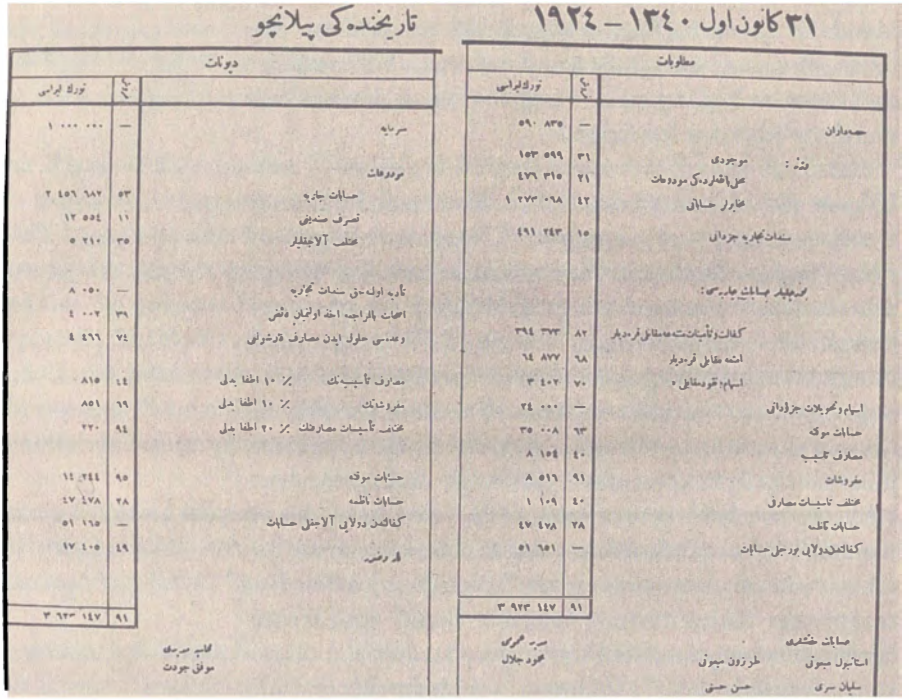
Memleketimizde bankacılık kesiminde, piyasalarda "düzenin oturması" öncesinde nasıl bir ortam bulunmaktadır? Önce bu başlangıçtaki "rastgele gelişme dönemi"nin temel özelliklerine bir bakalım:

443 Hines ve diğerleri, *a.g.e.*, 5. Kitap, Ankara, 1936, s. 9-74.

İlk göze çarpan husus bankaların belli bir standarda bağlı olmadan faaliyet göstermeleridir. Bankalar için geliştirilmiş muhasebe standartları bulunmamaktadır. Muhasebe standartlarının neden gerekli olduğundan yola çıkarsak, bu temel eksikliğin anlamını daha iyi kavramak mümkün olabilir. Muhasebe standartları bir sektörde faaliyet gösteren şirketlerin hesaplarının birbirleri ile uyumlu olmasını temin eder. Böylece farklı şirketlerin bilanço ve gelir tablolarının birbirleriyle mukayese edilebilmesine olanak sağlar. Günümüzde banka hesapları ve mali tablolarının belli ilkelere dayalı olarak bir örnek tutuluyor olması, düzenleyici kamu kuruluşlarının denetim ve gözetim faaliyetlerinin temelini teşkil etmektedir. Eğer o standart yoksa denetim ve gözetim fiili olarak imkânsız hale gelecektir. 1933 öncesinde bankacılık işte tam da öyledir. Muhasebe ilke ve standartlarının yokluğu bunların takip edilmediğinin de göstergesi olarak alınabilir. Böyle bir ortamda İş Bankası'nın ilk günlerden başlayarak kendi standartlarını oluşturmaya neden büyük özen gösterdiğinin anlamı da daha iyi anlaşılabilir.

Örneğin, ancak 1933 tarihli Mevduatı Koruma Kanunu ile birlikte bankaların tasarruf/ticari mevduat ayrımına gitmeleri ve bu bilgileri Maliye Bakanlığı'na iletmeleri istenmiştir. Üçer aylık ve yıllık hesapların belirlenecek standartlara göre bakanlığa iletilmesi için bir düzenleme de aynı kanunla getirilmiştir. Dolayısıyla bu saptamanın ilk yıllara ilişkin mukayeseli analizlerin sağlık derecesi ile ilgili olarak yaratacağı kuşkuları da şimdiden not etmekte fayda bulunmaktadır.

Yukarıda, hesapların tutulmasında belli standartlar olmamasının ilk kuruluş yıllarında bankacılık denetim ve gözetiminin düzeyine ilişkin bir gösterge olduğu vurgulanmıştır. 1933 tarihli kanun, bankaların lisanslanmasını ve mevduat toplamak için izin almalarını da düzenlemektedir. Bu durumda 1933 öncesinde memleketimizde ban-



٣١ كانون اول ١٣٤٠ – ١٩٢٤

تاريخنده‌كى پيلانچو

مطلوبات

		تورك ليراسى
حصه‌داران	—	٥٩٠ ٨٣٥
فذه: موجودى	٣١	١٥٣ ٥٩٩
محل اقتصاد‌ده‌كى مودوعات	٢١	٤٧٦ ٣١٥
عايرلر حسابى	٤٢	١ ٢٧٣ ٠٦٨
سندات تجاريه جزمانى	١٥	٤٩١ ٢٤٣
بونجه‌لبلر حسابات جاريه‌سى:		
كفالت وتأمينات مستعطاق قرمديلر	٨٢	٣٩٤ ٣٧٣
امنه مقابل قرمديلر	٦٨	٦٤ ٨٧٧
اسهام: نقود مقابل ٥	٧٠	٣ ٤٠٢
اسهام وتحويلات جزوانى	—	٢٤ ٠٠٠
حسابات موقته	٦٣	٣٥ ٠٠٨
مصارف تاسيسيه	٤٠	٨ ١٥٤
مفروشات	٩١	٨ ٥١٦
مختلف تاسيسات مصارف	٤٠	١ ١٠٩
حسابات ناظمه	٢٨	٤٧ ٤٧٨
كفالتدن دولايى بورجل حسابات	—	٥١ ٦٥١
	٩١	٣ ٩٢٣ ١٤٧

حسابات خصوصيه

استانبول مبعوثى طرزون مبعوثى

سليمان سرى حسن حسنى

سرمايه‌كرى

محمود جلال

ديونات

		تورك ليراسى
سرمايه	—	١ ٠٠٠ ٠٠٠
مودوعات		
حسابات جاريه	٥٣	٢ ٤٥٦ ٦٨٧
تصرف صندوقى	١١	١٢ ٥٥٤
مختلف آلاجقلر	٣٥	٥ ٢١٠
تأديه اولنمق سندات تجاريه	—	٨ ٠٥٠
اعتبارات بالمراجعه اخذ اولنان قرض	٣٩	٤ ٠٠٢
وعدسى حلول ايدن مصارف قرشولغى	٧٤	٤ ٤٦٦
مصارف تأسيسيه‌نك ٪ ١٠ اطفا بدلى	٤٤	٨١٥
مفروشاتك ٪ ١٠ اطفا بدلى	٦٩	٨٥١
مختلف تأسيسات مصارفك ٪ ٢٠ اطفا بدلى	٩٤	٢٢٠
حسابات موقته	٩٥	١٤ ٢٤٤
حسابات ناظمه	٢٨	٤٧ ٤٧٨
كفالتدن دولايى آلاجقل حسابات	—	٥١ ١٦٥
فاضله	٤٩	١٧ ٤٠٥
	٩١	٣ ٩٢٣ ١٤٧

كاتب سرسى

موفق جودت

Türkiye İş Bankası'nın 31 Aralık 1924 tarihli ilk bilançosu.

ka kurmak çok kolaydır. Herhalde o dönemde pek çok yerel bankanın kurulmuş olmasını bu çerçevede de değerlendirmek mümkündür. Bankalar diğer şirketler gibi Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kurulmakta ve faaliyete geçmektedirler. Bankacılık faaliyetinin özelliklerini dikkate alan bir lisanslama mekanizması bulunmamaktadır.

Üçüncü olarak dikkate alınması gereken nokta, ülkemizde bankaların daha en başlangıçta birer "evrensel banka" hüviyetine sahip olmalarıdır. Anglosakson geleneğinin tersine, Orta Avrupa deneyimlerinin etkisi ile, kurulan bankalar bankacılık, sigortacılık ve sermaye piyasası faaliyetleri gibi finansal piyasaların her alanında faaliyet göstermekte, aynı zamanda şirketlere doğrudan iştirak de edebilmektedirler.

Dördüncü olarak göze çarpan husus, bankaların ciddi bir enformasyon eksikliği içinde ticari ve sınai faaliyetleri finanse etmeye yöneliyor olmalarıdır. Nasıl bankacılık kesimine ilişkin muhasebe standartları bulunmuyorsa aynı biçimde şirketler kesimine ilişkin muhasebe standartları da bulunmamaktadır. Bu durumun, verilen kredilerde teminatların önemini bir kat daha artırmasını ve faiz hadlerini olumsuz bir biçimde etkilemesini doğal karşılamak gerekmektedir.

TİB BİLANÇOLARINDAN GÖRÜNENLER

Bu bölümde TİB'in yukarıda özellikleri belirtilen ilk gelişme dönemindeki bilançoları değerlendirilecektir. Dönem olarak, karşılaştırma imkânı sağlaması açısından 1924-1933 arası alınmıştır. Rakamlara bakılırken, biri bankaya özel diğeri daha genel iki gelişmenin de dikkate alınmasında fayda bulunmaktadır. Özel olan gelişme TİB'in 1927 senesinde İtibar-ı Milli Bankası ile birleşmiş olmasıdır. Genel olan gelişme ise 1929 ve sonrasında yaşanan uluslararası kriz ve bunun ülke ekonomisine etkileridir.

Bu ikinci noktanın düşünüldüğü kadar önemli olmadığını öne süren TİB'in 1931 yılı idare meclisi raporu ilginç saptamalarda bulunmaktadır. Buna göre yurtdışındaki bankalar iki nedenle gelişmelerden olumsuz etkilenmişlerdir. Bunlardan ilki özel şirketlerin hisse senedi ve tahvillerine yaptıkları yatırımlar ve bunların buhranla birlikte önemli değer kayıplarına uğramalarıdır. Ancak memleketimizde böyle bir gelişme söz konusu değildir. Hem özel şirketler üzerinde geniş bir himaye bulunmakta, hem de herhalde bu sermaye piyasası araçlarının piyasa fiyatlarının belirlendiği, geniş katılımlı bir sermaye piyasası da bulunmamaktadır. Bu nedenle TİB bu açıdan olumsuz etkilenmemektedir. İkinci olarak ise buhran banka bilançolarını yabancı para cinsinden aktiflerinden vurmuştur. Halbuki bırakın spekülatif döviz işlemlerini, TİB bilançosunda yabancı para cinsinden varlık dahi bulunmamaktadır. 1997 Güneydoğu Asya krizinden nasıl Hindistan ve Çin gibi dış sermaye akımlarına fazla açık olmayan ülkeler göreli olarak daha az zarar görmüşlerse, sanki aynı durum TİB için 1929 buhranı karşısında öne sürülmektedir:[444]

Buhran, 1931 senesi zarfında şumül-i dairesini genişletmiş, mali sahada ve nakit piyasalarında da şiddetli tesirlerini göstermiştir... Dünya buhranının mali sahada vukua getirdiği sarsıntılara Avrupa ve Amerika'nın bazı bankaları dayanamıyarak yıkıldılar. Acaba bu bankalar böylece müşkülata uğrarken Türkiye İş Bankası buhranın icabatına nasıl tevafuk ve tetabuk edebildi ve elinizdeki bilançonun arzettiği müspet neticeyi nasıl elde etti? İlk bakışta, şiddetli sarsıntılara maruz kalan bu bankaların uğradıkları zararlardan milli bankalarımızın müteessir olmayışları gayri tabii görülebilir. Halbuki, vaziyet, realist

444 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1931*, Ankara, 1932, s. 3-5.

bir gözle tetkik ve bir taraftan bu bankaların, diğer taraftan da milli bankalarımızın faaliyet mevzuları mukayese edildiği zaman, böyle bir hüküm ve mütaala asla varit olamaz. Filhakika yıkıldıklarına şahit olduğumuz Avrupa ve Amerika bankalarının felaketlerinde birinci derecede amil, esham ve tahvilat üzerine yaptıkları geniş ve bazan da spekülatif muamelelerdir. Büyük sanayi memleketlerinde teessüs eden mühim sanayi grupları, son senelerde tekamül münhasinin en yüksek noktasına varmış, temerküz şekilleri en gayri tabii mikyaslara kadar genişlemişti. Buhranın gelip çatmasile bu grupların aksiyonları mühim bir nisbette sükut etmiştir. Borsalarda kıymetlerinin yüzde elli, altmış ve hatta daha fazlasını pek kısa bir zaman içinde kaybeden aksiyonlar, bankaların esham ve tahvilat cüzdanlarının kıymetini de aynı suret ve nisbetlerde düşürmüştür. Bundan başka bankalar vaziyetleri sarsılan sanayi gruplarını kurtarmak ümidile onlara ayrıca, geniş mikyasta krediler açarak üzerlerine yeni yeni riskler almışlardır... Bu zaaf ve sükutun espap ve amilleri Türkiye'de mevcut değildir... Avrupa'da ve Amerika'da tabii hadlerden çok fazla inkişaf etmiş olan sanayie mukabil Türkiye'de milli sanayi henüz doğmamıştır... Fazla olarak ta memlekette istihsalatın satışını temin edecek kuvvetli bir himaye de mevcuttur. Bu itibarla yeni doğan ve bankamızı alakadar eden sanayi şirketlerinin aksiyonları, gerek mahalli, gerek beynelmilel borsalarda spekülatif olsun olmasın, herhangi bir tehlikeye maruz olacak mahiyette değildir... Dünyada banka buhranını teşdit eden bir amil de Avrupa ve Amerika bankalarının uğradıkları kambiyo zararlarıdır. Bu zararlar neden ve nasıl vuku bulmuştur? Beynelmilel münasebetleri pek geniş ve girift olan bu bankalar, o münasebetlerin hüsnü idamesi için, muhtelif ve mühim mali merkezlerde disponibilite bulundurmak mecburiyetinde idiler. Buna ecnebi dövizi ile plasman yapmak prensibini de ilave edebiliriz... İngiliz lirasının, malum sebeplerin tesiri ile kıymetinden yüzde otuzunu kaybetmesi mühim kambiyo zararlarını mucip olmuştur... Milli bankalarımız arasında, harici ticaret noktai nazarından beynelmilel muamelet ve münasebatı en geniş olan Türkiye İş Bankası ise, teessüs tarihinden beri bütün mevcudiyetinin mukadderatını Türk parasına kuvvetli bir iman ile bağlandığı için buna benzer tehlikelerden tabiatiyle masun kalmıştır"

Bu aşamada öncelikle bankanın ekonomi içindeki büyüklüğü ortaya konulacak, daha sonra kendisini nasıl finanse ettiği üzerinde durulacaktır. Ayrıca elindeki kaynakları nasıl değerlendirdiğine bakılacak ve bilançonun taşıdığı riskler de ele alınacaktır. Daha sonra ise bankanın performansı bu ilk dönem için değerlendirilecektir.

BİLANÇONUN GÖRELİ BÜYÜKLÜĞÜ

Tablo-6 TİB'in aktif toplamının GSMH içindeki payını göstermektedir. Buna göre 1924 yılında %0,24 olan TİB'in toplam aktiflerinin ekonomideki toplam iktisadi aktiviteye göre olan büyüklüğü 1931 yılında %4'e yükselmiştir. Bir karşılaştırma yapmak için 1997 ve 1998 yıllarına bakıldığında da TİB'in toplam aktiflerinin GSMH içindeki payının %4,5 civarında olduğu görülmektedir. 1930'lu yıllarda GSMH'deki nominal küçülme bankanın toplam aktiflerinin GSMH'ye oranla büyüklüğünü daha da artırmıştır. Ekonomi küçülürken bankanın toplam aktifleri göreli olarak büyümeye devam etmiştir.

Tablo 6: Bankanın Ekonomi İçindeki Yeri: GSMH'ye Oranlar (1924 - 1933)

	Aktif / GSMH	GSMH (milyon TL)		Aktif / GSMH	GSMH (milyon TL)
1924	0,24	1203,8	**1929**	2,77	2073,1
1925	0,63	1525,6	**1930**	3,72	1580,5
1926	1,06	1650,5	**1931**	4,02	1391,6
1927	2,17	1471,2	**1932**	5,04	1171,2
1928	2,72	1632,5	**1933**	5,65	1141,4

Kaynak: *TİB Bilançoları, 1924-1933.*

445 TİB, *İdare Meclisi Raporları, 1929-1931.*

Bilançonun Pasif Yapısı ve Özellikleri Bilançonun pasifi bankanın kendisini nasıl finanse ettiğini göstermektedir. Tablo-7 bu çerçevede, ilk dönem için banka pasifinin yüzde dağılımını ana kalemler itibariyle göstermektedir. Burada iki noktanın altını çizmekte fayda bulunmaktadır. Öncelikle bankanın faaliyetlerini finanse edebilmek için temel kaynağı mevduattır. Dolayısıyla mevduatın niteliği önem taşımaktadır. Bu konu tablo 8 ve tablo 9 çerçevesinde aşağıda ayrıca ele alınacaktır. Pasife genel olarak bakıldığında dikkati çeken ikinci husus bankanın özkaynaklarının göreli öneminde zaman içinde görülen değişmedir.

Özkaynakların Artan Önemi Özkaynaklar bankanın sağlamlığını, temkinliliğini gösteren bir büyüklük olarak alınabilir. Özkaynakların göreli olarak büyümesi bankanın riskini giderek artan bir biçimde kendi ortaklarının üstlenmesi anlamına gelmektedir. Dikkat edilirse, kriz dönemi ile birlikte bankanın ödenmiş sermaye ve ihtiyatlarından oluşan özkaynakları artmaktadır. 1929 yılıyla birlikte ekonomik sıkıntıların artması ve iflasların baş göstermesine paralel olarak ticaret erbabının ödeme güçlüğü içine düşmesi, bankayı ihtiyatlı hareket etmeye yöneltmiş, bu doğrultuda tasfiyeye tabi hesaplar provizyonu oluşturulmuştur. Net kârdan 1929 yılı için 350.000 lira, 1930 yılı için 423.750 lira ayrılmış, ayrıca bir önceki dönem kârından da 126.250 lira eklenmiştir. 1931 yılı için ise 300.000 lira ayrılmıştır. Sonuçta üç yıl için sağlanan toplam provizyon 1,2 milyon liraya ulaşmıştır.[445] Aynı tür bir artış 1927 senesinde de görülmek-

tedir. Anlaşılan İtibar-ı Milli ile birleşme ve bu arada yapılan sermaye artırımı bankanın özkaynaklarını güçlendirmiştir.

Kriz yıllarında özkaynakların göreli ağırlığında görülen artış, banka mevduatlarının azalmasından kaynaklanan bir göz yanılması değildir. Tablo-6'nın son iki sütunundan takip edilebileceği gibi, aynı dönemde hem bankanın toplam bilanço büyüklüğü, hem de toplam mevduat büyümektedir. Üstelik bu büyüme GSMH'den daha da fazla olmaktadır.

Tablo -7: Pasifin Dağılımı ve Büyüme Hızı (1924 - 1933)

	Toplam Mevduat	Özkaynak	Aktif Büyüme Hızı	Mevduat Büyüme Hızı
1924	84,16	13,96	Yok	yok
1925	84,49	5,24	325,19	326,47
1926	81,23	8,08	183,82	176,74
1927	75,05	12,74	181,62	167,80
1928	77,78	9,72	139,43	144,68
1929	76,42	9,15	129,17	126,74
1930	73,00	13,22	102,48	97,90
1931	70,27	15,02	95,14	91,58
1932	74,34	14,56	105,63	111,74
1933	76,96	13,55	109,17	113,01

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1933.*

Mevduatın Ağırlığı Yukarıda da vurgulandığı gibi bankanın temel finansman kaynağını mevduat oluşturmaktadır. Mevduatın bankanın bilanço büyüklüğü içindeki payı 1924 yılında % 84,16 iken 1931 yılında %70,27'ye düşmüş, 1933 yılında %76,96'ya yükselmiştir. Mevduatın göreli olarak azalıyor görünmesi bankanın özkaynaklarının 1929 sonrasında güçlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Yoksa Tablo-7'den izlenebileceği gibi ekonominin küçüldüğü bir dönemde mevduattaki yıllık artış %100'ler seviyesinde olmuştur.

Tablo-8, toplam mevduatın dönem içindeki kaynaklarının seyrini göstermektedir. Bu dönem halkın bankacılık sistemine olan güveninin en düşük olduğu dönemdir. Döneme damgasını vuran "milli tasarruf hareketi"nin temelinde halkın bankacılık sistemine yönelik güvenini artırmak ve "faiz almaya karşı antipatisini bertaraf" etmek yatmaktadır.

O dönemde bankacılık sistemi, esas olarak, "cari hesap"lar biçiminde işlemektedir. Hesabın her bir maddesi üzerinden ayrı ayrı faiz işletilmektedir. Eğer cari hesap alacaklıysa, mevduat gibi işlem görmekte ve faiz ödenmektedir.

Eğer cari hesap borçluysa, kredi gibi işlem görmekte ve faiz alınmaktadır. Doğal olarak, kredi faizleri, mevduat faizlerinden daha yüksek olmaktadır.

Tablodaki bir noktanın öncelikle altını çizmek gerekmektedir. Görüldüğü gibi, gösterilen toplam mevduat içinde TİB'in payı önem taşımakta ve dönem içinde önemli ölçüde artmaktadır. 1925 yılında toplam mevduatın %7,7'si TİB'de iken, bu oran 1928'den itibaren %20'nin üzerine çıkmaktadır. Toplam mevduat yerine yalnızca milli bankalarda toplanan mevduat içindeki paya da bakılabilir. Bu rakamlar aşağıda Tablo-9'da gösterilmektedir.

Tablo-8: TİB Mevduatının Kaynakları: 1924 - 1933 (% olarak)

	Tasarruf Mevduatı	Ticari Mevduat	Resmi Mevduat	Banka Mevduatı	Toplam Mevduat İçindeki Pay (%)
1924	0,51	99,49	0,0	0,0	3,67
1925	26,08	73,92	0,0	0,0	7,71
1926	22,06	70,65	0,0	7,29	12,11
1927	19,34	74,90	0,0	5,76	19,56
1928	15,09	57,45	18,80	8,66	20,0
1929	28,10	13,17	52,68	6,05	21,80
1930	41,09	15,77	33,58	9,56	20,86
1931	47,10	17,06	28,89	7,04	20,86
1932	51,30	19,41	20,82	8,47	24,07
1933	45,03	23,89	17,39	13,69	23,78

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1933 ve son sütun için Akgür (1988) ve Köse (1989).*

Tablo-9: Genel Mevduatın Gelişimi (1924 - 1931)

	Türkiye İş Bankası (1)	Tüm Ulusal Bankalar (2)	(1/2) %
1924	2 469 236	16 745 072	14,74
1925	8 061 377	52 532 120	15,34
1926	14 247 291	44 334 070	32,13
1927	23 907 202	63 306 492	37,76
1928	34 588 898	91 864 076	37,65
1929	43 839 656	133 499 149	32,83
1930	42 917 975	134 824 748	31,83
1931	39 306 277	137 766 747	28,53

Kaynak: *TİB, 50. Yıl, s. 104; Bayar (1939), s. 83; TCMB Bültenleri.*

Tablo-9'dan izlenebileceği gibi bankanın milli bankalardaki toplam mevduattan aldığı pay 1927 yılında yaklaşık %38 civarına yükselmektedir. Tablo-10 ise

milli bankalardaki toplam mevduat ile TİB toplam mevduatının artışını bir endeksle karşılaştırmaktadır. Buna göre TİB'deki toplam mevduat diğer milli bankalarla karşılaştırılamaz bir biçimde hızlı yükselmektedir. 1926 ve 1927 yıllarında diğer milli bankaların payı azalırken, TİB'in payı hızla artmıştır. 1928 ve sonrasında ise TİB'in performansı dikkat çekicidir.

Bu genel resmi çizip, TİB'i toplam mevduat açısından diğer bankalar içine yerleştirdikten sonra şimdi Tablo-8'deki mevduat dağılımına dönebiliriz. Tablo-8'deki mevduat türlerine bakıldığında ticari ve resmi mevduat ile tasarruf ve banka mevduatı gibi farklı mevduat türleri görülmektedir. Açıktır ki, banka

Tablo-10: Genel Mevduat Endeksinin Gelişimi (1925 - 1931)

	Türkiye İş Bankası	Diğer Ulusal Bankalar
1925	100.00	100.00
1926	176.73	67.65
1927	296.57	88.59
1928	429.06	128.79
1929	543.82	201.61
1930	532.39	206.66
1931	487.58	211.03

Kaynak: *Bayar (1939), s. 84.*

mevduatı temel bir finansman kaynağı biçiminde değildir. Bankaların kendi aralarındaki işlemlerden doğmaktadır. Hines ve diğerleri, ilkel bir biçimde de olsa İstanbul'da ödemeler sisteminin (*payments system*) işlemesini temin eden bir takas merkezinin varlığına işaret etmektedir. Bu bankalararası takas merkezine katılan bankalar, cari hesaplar vasıtası ile aralarındaki işlemleri muhasebeleştirmektedirler. Banka mevduatı esas olarak bu anlamda değerlendirilebilir. 1990'lı yıllara geldiğimizde interbank piyasaları ve elektronik fon transfer sistemi ile birlikte o gereklilik önemli ölçüde azalmıştır, ama bu tür imkânların az olduğu o başlangıç yıllarında önem taşımaktadır. Zaten banka mevduatının göreli büyüklüğü de çok önemli görünmemektedir. Niteliği gereği netleştirilebilecek olan bu kalem sonraki yıllarla kıyaslama açısından olduğu gibi bırakılmaktadır.

Ticari mevduat ise tüccarlar ve işletmelerin hesaplarını göstermektedir. 1929 krizi ile birlikte artan ihtiyaçlar özellikle bu hesaplarda hızlı bir azalmaya yol açmaktadır. Resmi mevduat devletin bankadaki hesaplarını gösterirken, tasarruf mevduatı esas olarak elinde fon fazlası olanların bankaya emanet ettikleri tutarı göstermektedir. İlk döneme hızlıca bir bakılırsa, 1928 yılından itibaren TİB'de artan resmi mevduatın bankanın 1929 ve sonrasındaki kriz yıllarına daha rahat dayanmasına neden olduğu söylenebilir. Ancak o dönemde bankanın

fon kaynaklarına bakıldığında, tasarruf havuzunun büyümesi, en iyi şekilde tasarruf mevduatı kalemine bakılarak anlaşılabilir. 1928 ve sonrasındaki "milli tasarruf hareketi"nin başarısı ile ilgili olarak en iyi bilgi verebilecek olan kalem de tasarruf mevduatının seyri olacaktır.

Ancak Tablo-8'de sunulan toplam mevduatın yıllar itibariyle dağılımına ilişkin rakamlar da bir bilgi iletmektedir. Öncelikle bankanın toplam mevduat pastasından aldığı pay artmaktadır. Faaliyete yıl sonunda geçtiği düşünülürse, TİB 1924 yılında esas olarak neredeyse tümüyle ticari mevduat toplamış, ancak daha sonraki yıllarda tasarruf mevduatı oranını önemli ölçüde artırmıştır. 1928 yılından itibaren bankaya resmi mevduatın kanalize edilmeye başlanması ile birlikte tasarruf mevduatının toplam mevduat içindeki göreli önemi dönem içinde azalmayıp sürekli olarak artmıştır. Ekonominin küçülmeye başladığı dönemde banka bilançosunun azalmayıp artmaya devam etmesinin nedenlerine bakılırken, kamu mevduatının bankaya kanalize edilmesi de dikkate alınmalıdır. Bir anlamda iktisadi krizin banka bilançosu üzerindeki etkileri resmi mevduat sayesinde yumuşatılmış olmaktadır.

Tasarruf Mevduatından Alınan Pay 1933 yılında Mevduatı Koruma Kanunu çıkana kadar mevduat rakamları ciddi bir biçimde toplanmamaktaydı. Bayar (1939) ve Özbek (1937) dönem içinde tasarruf mevduatının seyri ile ilgili bilgi vermektedir. Tablo-11 bu bilgileri derlemektedir.

Tablo-11: Tasarruf Mevduatının Seyri (1924 - 1933)

	Tasarruf Mevduatı/ GSMH (%)	Milli Bankalar/ Toplam Bankalar	İş Bankası/ Milli Bankalar
1924	0,5	62,55	0,04
1925	0,5	64,93	43,02
1926	0,6	69,78	43,50
1927	1,2	75,38	34,40
1928	1,4	77,75	29,88
1929	1,3	81,66	55,59
1930	2,0	83,95	65,05
1931	2,6	95,25	54,02
1932	2,5	92,73	81,95
1933	6,1	76,05	42,32

Kaynak: *TİB Bilançoları, 1924-1933 ve Bayar (1939), Özbek (1937).*

Yukarıdaki rakamlara bakarken dikkatli olmakta yarar vardır. Köse (1989), çalışmanın ekinde, Türkiye'de bankacılık sistemine ilişkin verilerin zaman içinde nasıl derlendiğini ayrıntılı bir biçimde anlatmaktadır. Buna göre, TCMB

1931 yılında kurulduktan sonra ilk kez başlıca dokuz milli banka ile Emniyet Sandığı bir arada bilançolarını 1931 yılında yayımlamıştır. Daha sonra bu sete Osmanlı ve Selanik Bankaları da eklenmiştir. Tüm bankaları kapsayan bilançolar ise ilk kez 1933 yılında yayımlanmıştır.

Bu sınırlamalar içinde rakamlara bakıldığında öncelikle bunların Bayar'dan (1939) aktarıldığı vurgulanmalıdır. Rakamlara bir göz atıldığında söylenebilecek olan iki husus bulunmaktadır. Öncelikle tasarruf mevduatının ekonomi içindeki büyüklüğü bu rastgele gelişme döneminde artıyor görünmektedir. 1924-1929 arasında doğru olan bu tespit sonrası için geçerli değildir. Çünkü 1929 sonrasında GSMH'de gözlemlenen küçülme tasarruf mevduatının göreli önemini artırmaktadır. Rakamlara bakılırken 1929 yılı nominal GSMH'si düzeyine ancak 1939 yılında tekrar çıkabildiği dikkate alınmalıdır. İkinci olarak ise "milli bankalar" içinde TİB'in tasarruf mevduatından aldığı pay 1924-1932 arasında önemli ölçüde artmaktadır. 1932 yılında ödenmiş sermaye açısından bankaların büyüklükleri dikkate alındığında, bu gelişme olağan karşılanmalıdır. "Milli tasarruf hareketi" içinde TİB'in yeri bu nedenle sürekli olarak vurgulanmaktadır.

Mevduatın Vade Yapısı Mevduat ele alınırken buraya kadar mevduatın vade yapısı üzerinde durulmamıştır. Daha önce de vurgulandığı gibi vadeli/vadesiz mevduat ayrımı 1933 yılı bankacılık düzenlemeleri ile birlikte gündeme gelmiştir. Dolayısıyla ortada güvenilir mevduat vade yapısı serisi bulunmamaktadır. Ancak TİB bilançolarında vadeli mevduata ilişkin rakamlar da verilmektedir. Vadesiz mevduat her an geri çekilebileceği için bankacılık açısından güvenilir bir finansman kaynağı değildir. Vadeli mevduatın artan ağırlığı bankayı aktifte somutlaşan yatırımlarında daha rahat davranmaya, reel sektör projelerinin finansmanına girmeye teşvik etmektedir.

Kaldı ki, konu TİB açısından özel olarak da önemlidir. TİB iştirakler vasıtasıyla sanayiye kaynak aktarmaya çalışmaktadır. İştirak vasıtasıyla bir kuruluşa kaynak aktarmak ise aslında o kuruluşa "uzun vadeli" kredi açmakla aynı anlama gelmektedir. Halbuki bankacılığın sağlıklı bir biçimde yapılabilmesi için, banka yönetiminin pasiften gelen etkileri sürekli dikkate alması gerekmektedir. Temkinli yönetimin gereği, bankayı her zaman likit ve yükümlülüklerini yerine getirebilir biçimde tutmaktır. Her an çekilebilecek bir finansman kaynağı ile yani vadesiz mevduat ile "uzun vadeli" yatırımları, yani iştirakleri finanse eden bir bankanın temkinli bir biçimde yönetildiği söylenemez. Bankanın esnekliğini, hareket kabiliyetini görmek açısından mevduatın vade yapısı önem taşımaktadır.

TİB bilançolarına bakıldığında, esas olarak ticari ve resmi mevduat ile banka mevduatının vadesiz olduğu görülmektedir. Aynı tespit, Hines ve diğerlerinde

de bulunmaktadır. Vadesiz mevduatın "umumiyetle tüccarlar ve müesseseler tarafından" yapıldığı özellikle belirtilmektedir. Dönem içinde vadesiz mevduta da faiz ödenmektedir. Bunun nedeni anlaşıldığı kadarıyla dönem içinde sayıları giderek artan yerel bankalardır. Bu bankaların piyasa paylarını artırabilmek için vadesiz mevduat dahil her tür mevduata faiz verdiği ve verdikleri faiz oranının "büyük" bankalarla kıyaslandığında daha yüksek olduğu anılan çalışmada da vurgulanmaktadır. Büyük bankalar bu rekabet karşısında vadesiz mevduat dahil her tür mevduata faiz ödemeye başlamak zorunda kalmışlar ve kaynak maliyetleri bu "rastgele gelişme dönemi"nde önemli ölçüde yükselmiştir.

[446] TİB, *Üçüncü Sene-i Maliye Meclis-i İdare Raporu*, Ankara, 1927, s. 13.

O dönemde yazılanlara bakıldığında, yerel nitelikteki küçük bankalardan çoğunun yüksek faiz uyguladıkları ve ulusal kredi sistemine entegre olmadıkları saptanabilmektedir. Nitekim bu olguyu Türkiye İş Bankası İdare Meclisi 1926 yılı raporu şöyle dile getirmektedir:

"Bankaların bulunduğu piyasa merkezlerinde mebzul kredi vardır. Devlet Bankası henüz teessüs etmediği için faizlerin tesbitinde bir esas mevcut değildir. İşin mahiyetine göre, ciddi bankaların asgari ve azami faizleri malum ise de, bazı müesseselerin 18 ila 36'ya kadar faiz aldıkları işitilmektedir. Memlekette mevzii teşekkül etmiş veya teşekkül etmekte bulunan küçük bankalarımız vardır. Bir kısmının hüsnü idare edildiği ve bir kısmının tanzim ve ıslaha muhtaç olduğu aşikârdır. Fakat hiç birisinin ne beynelmilel piyasa ile ve ne de memleket dahilindeki büyük kredi müesseseleriyle kuvvetli irtibatları vardır. Bunları mevzi vaziyetten kurtararak vatanşumul teşkilata bağlamak, istifadelerini umumileştirmek memleket için takip olunacak esaslı bir siyaset ve Türk bankacılığı için bir gaye olmalıdır." [446]

Bundan sonraki dönemde "düzenin oturması" tartışılırken herhalde bu yorumların da üzerinde durmakta fayda bulunmaktadır.

Mevduat türleri konusuna dönersek, vadeli mevduat olarak anılanlar esas olarak tasarruf mevduatının değişik türleri olmaktadır. Vadeli mevduata verilen faiz vadesiz mevduata verilenden daha yüksektir. Vadeli mevduatı daha çok şahıslar ve ticari olmayan kurumlar tercih etmektedirler. Hines ve diğerleri faiz oranlarına ilişkin bir an-

ketin sonuçlarını da yayımlamaktadır. Buna göre, ülkede faaliyet gösteren 40 banka vadeli mevduata 1927 ve 1932 yıllarında ortalama olarak, sırasıyla, %7,75 ve %6,35 faiz ödemektedirler. Vadesiz mevduat faiz oranları ise yine 1927 ve 1932 yılları için sırasıyla ortalama %5,25 ve % 3,75'tir. Dikkat edilirse, 1931 yılında TCMB'nin kurulmasını takiben faiz oranları aşağıya inmiş görünmektedir.

TİB açısından vadeli mevduatın ağırlığı aşağıdaki tablodadır. Tablo-12'den izlenebileceği gibi vadeli mevduatın toplam banka mevduatına oranı dönem içinde oynamaktadır. 1925 yılında toplam mevduatın % 24'ü vadeli iken, bu oran 1928 ve 1929'da % 10'un da altına düşmüştür. Tasarruf sahipleri ekonomik durumdaki olumsuz gidiş nedeniyle vade tercihini değiştirmiş ve daha esnek olabilmek için vadeli mevduattan kaçınmaya başlamıştır.

Bu durum, özellikle iştiraklerine uzun vadeli kaynak aktaran bankanın esnekliğini ve likiditesini olumsuz etkileyebilecek niteliktedir. Herhalde bu nedenle aynı dönemde vadeli mevduatın yanı sıra ihbarlı vadesiz mevduatın da (preavili cari hesap) kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Anlaşıldığı kadarıyla, normal vadesiz mevduattan para çekebilmek için önceden ihbarda bulunmak gerekmektedir. Bu durumda bankaya gereken likiditeyi temin edebilmek için hazırlık yapma imkânı verilmektedir. İhbarlı mevduat uygulamasının vadeli mevduatın en düşük olduğu 1928 yılından hemen sonra başlaması bu açıdan önem taşımaktadır. Anlaşılan, banka likidite yönetimi için tedbir almaya çalışmaktadır.

Tablo-12: Mevduatın Vade Yapısı: 1924 - 1933 (% olarak)

	Vadeli /Toplam	İhbarlı/Toplam	Toplam
1924	0,0	0,0	0,0
1925	24,43	0,0	24,43
1926	20,51	0,0	20,51
1927	14,41	0,0	14,41
1928	6,73	0,0	6,73
1929	9,79	12,41	22,20
1930	15,64	15,95	31,59
1931	13,14	17,54	30,68
1932	13,73	14,74	28,47
1933	8,63	18,16	26,79

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1933.*

Tablo-12'ye bakıldığında ihbarlı ve vadeli mevduatın toplamının 1929 ve sonrasında hep %30 civarında olduğu görülmektedir. Ancak, ihbarlı mevduatın va-

desinin de uzun olmaması likidite ihtiyacını veya likit kalma ihtiyacını ön plana çıkartmaktadır. Herhalde pasifte fonlama vadesindeki bozulmanın da etkisiyle banka yönetimi, yukarıda vurgulandığı gibi, hemen aynı dönemde bankanın özkaynaklarını güçlendirmeye ağırlık vermektedir.

Bilançonun Aktif Yapısı ve Özellikleri 1930 ve sonrasında özkaynaklarını güçlendirerek ve ihbarlı mevduat uygulaması ile finansman kaynaklarındaki göreli bozulmanın etkilerini azaltmaya çalışan TİB büyümektedir. Bilanço toplamı artmaktadır. Banka bu ilk "rastgele gelişme döneminde" topladığı kaynaklarla ne yapmaktadır? Bu amaçla banka bilançosunun aktifindeki gelişmeleri takip etmek gerekmektedir.
Aktifin Dağılımı Tablo-13 ana kalemler itibariyle aktifin yüzde dağılımını göstermektedir. Likit kaynaklar denildiğinde, bankanın her an nakit ve nakite dönüştürülebilir biçimde tuttuğu kaynakları anlaşılmalıdır. Kasadaki nakit ile bankalardaki mevduat bu kalem altında toplanmıştır. Görülebileceği gibi, 1924 yılının son aylarında kurulan TİB ilk yıl elindeki kaynağın %65'ini nakit olarak bulundurmaktadır. Ancak daha sonraki yıllarda bankacılık faaliyetlerinin artması ile birlikte bankanın likit kaynaklarının toplam aktifler içindeki payı sürekli olarak azalmaktadır. 1929 ve sonrasında iştirakler ve sabit kıymetlerde görülen artışlar nedeniyle likit kaynakların payı bir kez daha azalmaya başlamıştır.

Bankanın ana işini geleneksel bankacılık faaliyeti oluşturmaktadır. TİB esas olarak mevduat toplayıp kredi dağıtmaktadır. Görülebileceği gibi, aktifteki en büyük kalem bankanın kredi portföyüdür. Dönem içinde genellikle bilanço toplamının %50'den fazlasını oluşturmaktadır. Mevduata oranla bakıldığında, kuruluş yılı olan 1924'te her 100 liralık mevduatın yaklaşık 39 lirasını krediye aktaran banka, 1925 yılında bu tutarı 67 liraya çıkarmıştır. Kredi/mevduat oranı dönem içinde %80'e kadar çıkmakla birlikte hiç %100'e ulaşmış veya bunu aşmış değildir. Bunun nedeni iştirakler portföyünün de aynı mevduat havuzundan finanse ediliyor olmasıdır.

İştirakler portföyü ise 1924-1931 arasında sürekli olarak bilanço içindeki ağırlığını artırmıştır. İştirakler portföyünün ağırlığı artarken kredi portföyü artmaya devam etmiş, esas olarak likit kaynakların bilanço içindeki payı azalmıştır. Ayrıca TİB'in iştirak yelpazesi genişledikçe, banka kendi iştirakleri yoluyla plasman faaliyetini artırırken ticari senet (kredi) portföyünü göreli olarak daraltmıştır. Bir önceki bölümdeki tartışma ile birlikte ele alındığında ilginç bir durum ortaya çıkmaktadır. Banka 1929 ve sonrasında mevduatın vade yapısındaki değişmeleri de dikkate alarak özkaynaklara ağırlık vermiştir. Ancak artan özkaynakları ile şirketler kesimine "uzun vadeli" fon aktarımı anlamına gelen iştiraklere yönelmiştir. Yani istikrarsız bir ortamda, likit kalmak yerine uzun vadeye yönelmeyi tercih etmiştir. 1929-1931 arasındaki o sıkıntılı dönemde da-

hi, iştiraklere yönelik bu tercihin esas olarak bankanın "kurucu ideolojisi"nden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Tablo-13: Ana Kalemler İtibariyle Aktifin Dağılımı: 1924 - 1933 (% olarak)

	Likit Kaynaklar	Kredi Portföyü	İştirakler	Sabit Kıymetler
1924	64,86	32,51	0,82	0,29
1925	34,83	56,31	6,08	0,61
1926	28,15	65,15	3,15	1,54
1927	37,76	49,96	5,82	1,85
1928	30,78	58,16	4,52	2,15
1929	19,75	55,64	10,64	3,82
1930	17,85	55,00	12,38	4,52
1931	17,33	52,55	14,50	5,29
1932	19,30	50,96	13,65	5,14
1933	19,23	49,08	16,94	3,80

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1933.*

Hines ve diğerleri, herhalde bu gelişmenin de tesiriyle, adını vermeden sanki TİB'den bahsetmekte ve "halktan mevduat kabul etmekte olan herhangi bir şahıs veya bankanın vazifesinin aynı zamanda memleketin ticaretinin görülmesi için lüzumu olan krediyi temin etmekten ibaret olduğuna dair beslediği hissiyat, bu husustaki yardım, mahiyet itibarile ne kadar mühim olursa olsun, mevduat sahiplerine karşı mükellefiyet ve mes'uliyetlerini ihlal edecek bir şekil almamalıdır" demektedir. Evet, memleketin gelişmesine katkıda bulunmak banka açısından önemlidir. Ama bir banka yönetiminin asıl görevi mevduat sahiplerine olan borcunu zamanı geldiğinde ödeyebilecek durumda olmaktır. Bu nedenle pasifte hissettiği kaynak teminine ilişkin problemleri, bankacı aktife yansıtmak durumundadır. Yani "herhangi bir müessesenin müşterilerine ikraz edebileceği paranın miktarı o müessesenin büyüklüğüne, mevduatın menşeine, borcun tediyesi için gösterilen karşılığın mahiyetine ve o zamandaki sair taahhüdatın vaziyetine bağlıdır."

Bu ortamda TİB'in iştirakler portföyünün özkaynaklarına oranı aşağıda Tablo-14'te gösterilmektedir. Bu tablonun hazırlanmasında etkin olan bakış açısına göre gerek iştirakler, gerekse de sabit kıymetler bir bankanın plasmanları değildir. Bir başka ifadeyle, bankacılık işlemlerinin bir parçası gibi değerlendirilemez. Hisse senedi piyasasının aktif olmadığı bir ülkede bir ticari veya sınai işletmeye hisse senedi vasıtası ile ortak olmak likiditeye geri dönmeyi neredeyse imkânsız kılmaktadır. Böyle bakıldığında bu tür yatırımlar bankacılık açısından bankanın sabit kıymet yatırımları gibi ele alınabilir.

Tablo-14: İştirakler ve Sabit Kıymetlerin Özkaynaklara Oranı: 1924 - 1933

	İştirakler/Özkaynaklar	Sabit Kıymetler/Özkaynaklar
1924	5,86	2,08
1925	116,07	11,72
1926	39,03	19,07
1927	45,70	14,56
1928	46,51	22,13
1929	116,31	41,71
1930	93,65	34,15
1931	96,56	35,25
1932	93,78	35,28
1933	124,97	28,03

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1933.*

Tablo-14 böyle bir yaklaşımla iştirakler portföyünün bankanın özkaynaklarına oranını göstermektedir. Bankanın ödenmiş sermayesi ve ihtiyatlarının neredeyse tamamı 1929 ve sonrasında iştirakler portföyüne aktarılmış görünmektedir. Bazı yıllarda özkaynakların yeterli olmaması nedeniyle iştirakler portföyü mevduat ile de finanse edilmektedir. İştiraklerin yanına sabit kıymetler de eklendiğinde bankanın "uzun vadeli", likit olmayan yatırımlarını giderek artan bir biçimde mevduat tabanı ile finanse ettiği ortaya çıkmaktadır. Herhalde Hines ve diğerlerinde açık olmayan bir biçimde altı çizilmeye çalışılan tam da bu noktadır. Aslında bankacılık açısından yaklaşıldığında çok da temkinli davranılmadığı söylenebilir. Kamu mevduatının 1929 ve sonrasında TİB'e aktarılması olgusu da bu noktada hatırlanmalıdır.

Kredi Portföyünün Dağılımı Başlangıçta 1924-1931 dönemi nitelenmeye çalışılırken, kredi portföylerinin kalitesi ile ilgili olarak da bir kuşku dile getirilmişti. Buradaki temel husus enformasyon akımlarının cılız olduğu bir ekonomide bankanın kredi müşterilerini seçmesi problemidir. Problemin çözümü için bulunmuş olan yöntem, kredilerin sağlam teminatlara bağlanmaya çalışılmasıdır. Esas olarak bu teminatların kredi geri ödenmediğinde kolaylıkla nakde dönüştürülebilir olması gerekmektedir. Ancak bu açıdan ortaya pek de sağlıklı bir tablo çıkmamaktadır.

İktisadi aktivitenin ihtiyaç gösterdiği kredi esas itibariyle borçludan ticari senet alınarak sağlanmaktadır. Bu ticari senetlerin vadelerinin 30 ile 90 gün arasında değiştiği Hines ve diğerlerinde belirtilmektedir. Bankalar bu ticari senetleri iskonto ederek, kredi açmak için müşteriden teminat talep etmektedirler. Eğer ortada bir teminat yoksa o takdirde müşterinin cirosuna bakarak "açık kredi" vermektedir.

Ticari senetler iskonto edilirken, teminat olarak "emtia, ticari senetler ve esham ve tahvilat" gösterilmektedir. Teminat olarak kabul edilen senetler yeterince sağlam görülmezse, bunlar doğrudan bankada alıkonarak karşılığında "avans" adı altında kredi açılmaktadır. Teminat olarak emtia gösterildiğinde, bu emtianın bankanın antrepolarına konulması istenmektedir. Hines ve diğerlerine göre, Osmanlı, İş ve Ziraat bankalarının antrepolarının yanı sıra umumi antrepolar da vardır. Antrepoya konulan mal karşılığında mülkiyeti gösteren bir makbuz verilir. Esham ve tahvilat karşılık gösterilerek kredi verilmesi ise göreli olarak daha az rastlanan bir uygulamadır.

Aşağıdaki Tablo-15'te TİB kredilerinin yukarıdaki türler itibariyle dağılımı gösterilmektedir. Bilançoların yapısı yıllar itibariyle sürekli değiştiği için tablodaki verilerin güvenilirliği kuşkuludur. Ancak tabloya esas olarak *Türkiye İş Bankası'nın 10. Yılı* kitabı alınmış ve bir standart sağlanmaya çalışılmıştır. 1933 rakamları bilançodan alınarak sonradan eklenmiştir.

Tablo-15: İş Bankası Kredilerinin Dağılımı: 1924 - 1933 (% olarak)

	Ticari Senet Karşılığı	Kefalet ve Çeşitli Teminat Karşılığı ve Avanslar	Emtia Karşılığı	Açık Kredi	Esham ve Tahvilat Karşılığı
1924	51,50	41,66	6,80	veri yok	0,36
1925	28,66	40,90	28,02	veri yok	2,42
1926	17,99	53,73	26,13	veri yok	2,15
1927	26,33	39,87	29,16	1,57	3,07
1928	33,92	40,03	23,41	0,46	2,18
1929	34,60	30,53	22,46	5,62	6,79
1930	33,45	41,55	16,25	6,85	1,90
1931	30,22	28,96*	40,82	veri yok	veri yok
1932	30,32	35,10*	34,58	veri yok	veri yok
1933	25,12	38,61**	7,17	25,98	0,97

* Avans rakamları olup, kefaletler sıfırdır.

** Gayrimenkul karşılığı dahil avansların oranı % 27,14.

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1933.*

Öncelikle esham ve tahvilat karşılığı kredilerin ve teminatsız açık kredi uygulamasının başlangıçta oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Ancak, 1933 yılında açık kredilerin payının arttığı gözlenir. Krediler esas olarak ticari senetler, emtia ve çeşitli teminatlar karşılığında verilmektedir; ancak, örneğin emtia karşılığı kredilerde de teminatın nakde dönüştürülmesinin kolay ve masrafsız olmaması gerekmektedir.

Yine ticari senetlerin reeskonta tabi tutulabileceği bir mekanizma TCMB'den önce bulunmadığına göre bunların nakde dönüştürülmesi ve bu yolla bankanın likiditeye sıkıştığında ulaşabilmesi de güç görünmektedir. Kredi portföyüne bu gözle bakıldığında bankanın likiditeye ulaşabilmesi için ya kredinin vadesi sonunda ödenmesi ya da mevduat toplanması gerekmektedir.

Kredinin vade sonunda ödenmesinin önkoşulu ise bankanın "doğru" bir seçim yapmasına bağlı olacaktır. Halbuki "doğru" seçim yapılmasını kolaylaştıracak kurumlar daha gelişmemiştir. Müşterilerin mali durumunu kontrol edebilmek için muhasebe standartlarına uygun tutulmuş hesaplar gerekmektedir ki, durumun pek de öyle olmadığı görülmektedir. Osmanlı Bankası'nın başlattığı kredi istihbarat büroları bulunmaktadır; ancak sağlıklı kayıt ve belge düzeninin bulunmadığı bir ortamda bu tür büroların faaliyeti de problemli olacaktır.

Kredi Faiz Oranları ve Faiz Marjı Herhalde bu enformasyon problemlerinin de katkısıyla kredi faiz oranları bu ilk dönemde yüksektir. Bankalar yüksek maliyetle çalışmaktadırlar. Hines ve diğerlerince verilen anket sonuçlarına göre kredi faiz oranları 1927 yılında aritmetik ortalama olarak %14,25'tir. Aynı yılda yine aritmetik ortalama olarak bakıldığında ve vadesiz mevduat faiz oranlarının %5,25 olduğu dikkate alındığında bankaların yüksek bir faiz marjı ile faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Vadeli mevduat faiz oranlarının aritmetik ortalaması ise %7,75'tir. Vadeli mevduatın payının azlığı unutulsa bile bankalar topladıkları fonları %100 bir marjla kredi olarak dağıtmaktadırlar. Aynı dönemde Osmanlı Bankası faiz oranları %8,5, TİB kredi faiz oranı ise %9 dolayındadır.

1932 yılında ise aritmetik ortalama olarak kredi faiz oranı bankacılık sisteminde %15 dolayındadır. Halbuki, yukarıda not edildiği gibi, bu yılda mevduat faiz oranının aritmetik ortalaması vadesiz mevduat için %3,75, vadeli mevduat için %6,35 olmuştur. Dikkat edilirse, bankaların kaynak maliyetleri 1927'den 1932'ye azalmış olmakla birlikte kredi faiz oranlarında bir azalma görülmemektedir.

Bankanın Performansı: Kârlılık Peki, böyle bir ortamda TİB'in perfomansı nasıldır? Bunun için bankanın kârlılığını incelemek gerekmektedir. Tablo-16 kârlılık ile ilgili göstergeleri özetlemektedir. İlk sütun TİB'in net kârının bilanço toplamına oranını, yani aktif kârlılığının seyrini göstermektedir.

Özellikle başlangıç dönemi açısından bakıldığında, TİB'de ve genel olarak bankacılık sektöründe kâr oranları diğer sektörlere göre yüksektir. 1920'li yılların sonlarına doğru banka sayısının artmasında hiç kuşkusuz yüksek kârlılık önemli bir etken olmuştur. 1930-1931 kesitinde kârlılıkta düşme olmasına karşın, bunun yabancı ülkelerdeki sarsıntıya göre çok hafif kaldığı gözlenmektedir.

Tablo-16: İş Bankası'nda Kârlılık (1924 - 1933)

	Net Kâr/ Aktif Toplamı	Net Kâr/ Özkaynaklar	İştirak Kârı/ Aktif Toplamı	İştirak Kârı/ Net Kâr
1924	0,59	4,25	0,05	8,47
1925	4,22	80,50	1,95	46,21
1926	4,74	58,64	1,45	30,59
1927	3,25	25,54	0,65	20,00
1928	3,05	31,56	0,90	29,51
1929	3,15	34,42	1,66	52,69
1930	1,39	10,50	1,22	87,77
1931	1,45	9,66	1,17	80,69
1932	1,03	7,04	1,14	110,68
1933	0,96	7,06	1,23	128,12

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1933.*

Buna göre 1930 yılından başlayarak aktif kârlılığı ciddi biçimde azalmaktadır. 1929 yılından sonra aktif kârlılığı yaklaşık %55 oranında azalarak 1930'da %1,39'a düşmüştür. Buna göre bilançonun aktifindeki her 100 TL'lik plasman ancak 1,39 TL'lik net kâr yaratabilmektedir. Aktifteki plasmanların mevduat vasıtası ile ortalama %3,5'ten finanse edildiği düşünülse bile bankanın yeterince kâr yaratamadığı görülmektedir.

Aynı eğilimi ikinci sütundan da gözlemleyebilmek mümkündür. Burada banka bilançosundaki net kârın bankanın özkaynaklarına oranı verilmektedir. Banka hissedarlarının yatırdıkları para karşılığında ne oranda kazanç elde ettikleri özkaynak kârlılığı ile takip edilmektedir. Buna göre 1929 yılında %34,42 olan özkaynak kârlılığı 1930 yılında %70 oranında azalarak %10,5 olmuştur. En son 1932 ve 1933'te özkaynak kârlılığı %7'ler düzeyine inmektedir. Bu gelişmede artan özkaynakların yanı sıra azalan net kârın da bir katkısı bulunmaktadır.

Yukarıdaki tablodan bankanın toplam performansının dönem içinde pek başarılı olmadığı görülmektedir. TİB hem geleneksel bankacılık işlemleri yapmakta, hem de ticari ve sınai girişimlere iştirakte bulunmaktadır. Tablo-16'nın üçüncü sütunu iştirak kârlarının aktif toplamına oranını vermektedir. Buna göre 1930'dan başlayarak bankanın net kârının kaynağı esas olarak iştiraklerdir. Bankanın esnekliğini azaltan iştirakler, geleneksel bankacılık faaliyetlerinden yeterince kâr elde edemeyen TİB'in azalan kârını telafi etmektedir. Bu durum idare meclisinde Umum Müdür Mahmut Celal Bey tarafından da dile getirilmektedir. Celal Bey iki noktayı belirlemektedir. Öncelikle bankanın kârı fazla değildir. İkinci olarak ise azalan kârı sağlayan da bankacılık faaliyetleri değil, iştiraklerden elde edilen gelirlerdir.[447]

Henüz gelişen banka iştiraklerinin bu tarihlerde bile yüksek getiriye sahip olmasının kârlılık açısından sağladığı avantaj banka idare meclisinin 1931 yılına ilişkin raporunda da açıkça vurgulamaktadır:

"Bu itibarla yeni doğan ve bankamızı alakadar eden sanayi şirketlerinin aksiyonları, gerek mahalli, gerek beynelmilel borsalarda spekülatif olsun olmasın, herhangi bir tehlikeye maruz olacak mahiyette değildir... Bankamız masarifi umumiyesine katiyen bar olmadan vücuda getirdiğimiz müesseseler, başta kömür ve sigorta şirketlerimizle milli sanayiin en mühimlerinden birini teşkil eyleyen şeker sanayii ve bunlara ilave olarak fenni ve asri esaslar dahilinde inkişafı memnuniyetle müşahade edilen mensucat sanayii, bu sene içinde normal banka muamelatından elde ettiğimiz kârlardan başka bize altıyüz küsur bin lira gibi mühim bir temettü temin eylemiştir." [448]

Tablo-16'nın dördüncü sütunu iştiraklardan sağlanan kârların net kâra oranını göstermektedir. Burada 1930'dan itibaren iştirak kârlarının artan önemi görülmektedir. 1930'dan itibaren oran %80'in üzerine çıkmış, 1932'de ise %100'ü de aşmıştır.

Net kârda gözlemlenen göreli azalma yalnızca kârın bizatihi azalmasından kaynaklanmıyor olabilir. Aynı zamanda bu dönem TİB'in örgütlenme dönemidir. Daha önce görüldüğü gibi bankanın çalışan sayısı giderek artmakta, şube ağı genişlemektedir. Yaklaşık bir milyon lira harcanarak inşa ve tefriş edilen Ankara'daki genel müdürlük binasının da aynı dönemde yapıldığı hatırlanmalıdır. Bu çerçevede Tablo-17, tek bir gösterge açısından, yani personel masrafları açısından bankanın artan maliyetlerini göstermektedir. Özellikle 1929 sonrasında bankanın personel masraflarının önemli ölçüde yükselmeye başladığı görülmektedir.

Tablo-17'den de izlenebileceği gibi 1928 yılından 1930 yılına personel masraflarının bilanço toplamına oranı %50 civarında bir artış kaydetmiştir. Aynı dönemde memur adedi 1927 yılındaki 300'ler düzeyinden 1930'da 600'ler düzeyine yükselmiştir. Şube adedi ise 1928 yılından 1930'a 14'ten 28'e çıkmıştır. Yeni kurulan şubeler ve yeni işe alınan çalışanlar daha randıman gösteremeden bilanço kârlılığının azalmasında etkili olmuştur.

447 TİB, *İMK*, Cilt 3, No 1, s. 33-35.
448 TİB, *İdare Meclisi Raporu,1931*, Ankara, 1932, s. 4.

Tablo-17: TİB Personel Masraflarının Seyri: 1924 - 1933 (% olarak)

	Net Kâr İçindeki Pay	Aktif Toplamı İçindeki Pay
1924	62,24	0,31
1925	34,16	1,37
1926	33,34	1,51
1927	44,68	1,45
1928	57,17	1,75
1929	64,82	2,04
1930	189,84	2,63
1931	171,91	2,49
1932	220,40	2,26
1933	228,79	2,76

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1933.*

KURULUŞ DÖNEMİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

Bu ilk bölümdeki tartışmayı özetlemek gerekirse birkaç noktanın altını çizmek uygun olur:

Öncelikle, rastgele gelişme dönemi olarak adlandırılabilecek, yerel bankaların kolaylıkla kurulduğu, herhangi bir kontrole dayalı olmadan çalıştığı ve faiz oranları üzerinde rekabete giriştiği bir dönem söz konusudur. Bu dönemde banka açısından müşteri seçimi de daha büyük bir problem niteliğindedir. Rekabet ve düzensizlik bankanın kaynak maliyetlerini artırmaktadır.

İkinci olarak, TİB bilançolarına bakıldığında vadesiz mevduatın göreli ağırlığının arttığı görülmektedir. Bu durum karşısında ihbarlı mevduatın önemi artmış ve TİB özkaynaklarını artırma yoluna gitmiştir.

Üçüncü olarak, artan özkaynaklar likit kaynaklara değil, uzun vadeli borç anlamına gelen iştiraklere aktarılmış gibi görünmektedir. Bu nedenle bankanın bilançosu önemli bir vade uyumsuzluğu problemini dönem içinde sürekli olarak artırmıştır. Kaynaklar giderek daha fazla her an çekilebilir hale dönüşürken, plasmanların vadesi uzamış, iştiraklerin ağırlığı giderek artmıştır. Bankacılık açısından bakıldığında bilanço ciddi bir probleme işaret etmektedir; ancak gelişme "kurucu ideoloji" ile uyum içindedir. Banka zaten bir ölçüde o iştirakler kurulabilsin diye kurulmamış mıdır?

Dördüncü olarak, kredi portföyünün bilançonun aktifindeki önemine karşılık, geleneksel bankacılık faaliyetinden önemli bir kâr elde edilememektedir. Bunda önemli bir etkenin, bankanın şubeleşme süreci nedeniyle artan masrafları olduğuna yukarıda değinilmiştir.

Beşinci olarak, bankanın 1930, 1931, 1932 ve 1933 yıllarında kârlı olmasının arkasında iştiraklerinden elde ettiği kârlar yatmaktadır. Bu çerçevede, iştirak kârlarının ne anlama geldiğinin de ayrıca ele alınmasında yarar bulunmaktadır. Örneğin denilebilir ki, devlet katkısı yalnızca sermaye koymak biçiminde olmayabilir. Kamu kuruluşları veya yarı kamusal kuruluşlardan TİB'e iştirak kârı biçiminde de kaynak aktarılabilir. Bu noktanın da aydınlanması için bankanın önemli niteliklerinden biri olan iştirakçiliğinin izleyen bölümlerde ayrıca incelenmesinde yarar vardır.

Düzen Oturuyor; Banka Kökleniyor

1932-1943

"İş Bankası'nın bir özelliği vardır.
Bu şahıslardan mücerret bir banka olma keyfiyetidir."

Memduh Aytür, 1981

Dünya bunalımının olumsuz etkilerine rağmen, 1930'ların başında İş Bankası, 43 şubesi, 800'ü aşan çalışanı, 5.000.000 liralık sermayesi ile bankacılık sisteminde ana ticaret bankası olarak yerini aldığı gibi, Sümerbank modeline dayalı sanayileşme politikasının aktif katılımcılarından birisi olmuştu. 1932 yılı itibariyle Türkiye İş Bankası başlıca üç açıdan öne çıkmıştı. Bir kere, sermayesi milli ve büyük ölçüde özel bir bankaydı. İkinci olarak, büyüklük açısından geri kalan 39 milli özel banka arasında ön plandaydı. Milli özel bankaların toplam ödenmiş sermayesinin %39,5'i tek başına Türkiye İş Bankası'nda toplanmıştı. TİB'in ödenmiş sermayesi 5.000.000 lira iken, öteki milli özel bankaların ortalama ödenmiş sermaye büyüklüğü 200.000 liranın altındaydı. Üçüncü olarak, TİB 1932 yılında Ziraat Bankası, Sümerbank ve Osmanlı Bankası'ndan sonra ülkenin dördüncü büyük bankası olmuştu. Bütün bu gelişme on yıldan az bir süre içinde gerçekleşmişti. Bu dönemde bankanın davranış biçimini etkileyen iki önemli gelişmeden söz edilebilir. Bunlardan ilki bu dönemde Türkiye'de bankacılık sistemine bir "düzen" getirilmesi için kapsamlı tedbirlerin devlet tarafından ilk kez alınmaya başlanmasıdır. İkinci olarak ise "devletçilik" bir iktisadi politika olarak sistemli bir biçimde uygulanmaya başlanmıştır.

İş Bankası'nda 1932 yılına kadar olan gelişmenin sağlanmasında en büyük pay kuşkusuz üst yönetimindi. Ve şimdi incelenecek dönemde de en büyük değişiklik banka üst yönetiminde olmuştu. Zira 1932-1943 yıllarını kapsayan on yılı aşan süre içinde bankanın sermayesi değişmemiş, çalışanlarının sayısı yaklaşık %3 kadar artmış, şubelerinin sayısı 43'ten 48'e yükselmişti. Oysa genel müdür ve yönetim kurulu üyeliklerinde önemli değişiklikler meydana gelmişti. Yönetimdeki bu değişiklikleri incelemeye geçmeden önce bankanın hissedar yapısına bir göz atmak yararlı olabilir.

SERMAYE VE HİSSEDARLAR

Bankanın sermayesi 1930-1956 yılları arasında değişmedi; 5.000.000 lira olarak kaldı. Daha önce gördüğümüz gibi bankanın hisse senetleri "nama ve hamiline muharrer adi" hisse senetleriyle "müessis" hisse senetlerinden oluşuyordu. Müessis hisse senetlerinin sayısı, İtibar-ı Milli hissedarlarının da, daha önce anlatılan koşullarda, kurucu hisse senedine sahip olabilmeleri için süre tanınması nedeniyle ancak 1935 genel kurulunda alınan kararla kesinleştirilmişti.[1] Nama ya da hamiline muharrer hisse senetleri ise devir ya da miras yoluyla el değiştiriyordu. Bu anlamda en büyük değişiklik 1938 yılında Atatürk'ün ölümünden sonra oldu. Atatürk'ün İş Bankası'ndaki hisselerinin yönetimi, vasiyeti gereği, Cumhuriyet Halk Partisi'ne geçti. Daha doğru bir ifade ile, söz konusu hisselerin çıplak mülkiyeti CHP'nin olurken, nakit ve hisselerin "nemalandırılması" görevi İş Bankası'na verildi; bunlardan yararlanma hakkı ise Türk Dil ve Tarih Kurumları'yla hayatta bulundukları sürece

Atatürk'ün bazı yakınlarının oldu. İncelediğimiz dönemin sonunda (1945 yılında), İş Bankası hisse senetlerinin durumu şöyle özetlenebilir: [2]

İş Bankası'nın tümü ödenmiş 5.000.000 liralık sermayesi, 400.000 adedi nama muharrer ve 100.000 adedi hamiline muharrer 500.000 hisse senedine ayrılmıştı. Hisse senetleri, 10'ar liralık birer hisseden oluşan birinci tertip; 100'er liralık onar hisseden oluşan ikinci tertip ve 500'er liralık ellişer hisseden oluşan üçüncü tertip halinde düzenlenmişti.

İş Bankası'nın 500.000 adi hisse senedinden 245.913'ü (%49,1), 28 tüzel kişinin elindeydi. Ayrıca 12 tüzel kişinin elinde 1.631 müessis hisse senedi bulunuyordu. En fazla adi hisse senedine sahip tüzel kişiler ve sahip oldukları hisse senedi sayısı sırasıyla şöyleydi:

CHP: nama muharrer 80.168, hamiline muharrer 57.670 toplam 137.838

Maliye Vekâleti: nama 58.039 toplam 58.039

Türk Tecim Anonim Sosyetesi: nama 52630, hamiline 4.336 toplam 56.966

Milli Reasürans Şirketi: nama 34.984, hamiline 8.254 toplam 43.238

Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi: nama 9.660, hamiline 3.374 toplam 13.034

Ankara Anonim Sigorta Şirketi: nama 3.500, hamiline 730 toplam 4.230

Tekaüt Sandığı Tasfiye Heyeti: nama 4.139 toplam 4.139

Görüldüğü gibi, 1945 yılı sonunda bankanın hisse senetlerinin yaklaşık %63,5'i 2'si kamusal, 5'i de İş Bankası'na ait olmak üzere toplam 7 tüzel kişinin elindeydi.

127.760 adi hisse senedi ise toplam sayıları 7.003 olan gerçek kişilerin elindeydi. Gerçek kişilerden 6.889'u "*Türk*", 114'ü ise "*gayri Türk*"tü.[3] Ayrıca hamiline yazılı 100.000 hisseden 76.186'sı şöyle dağılmıştı: Anadolu Sigorta Şirketi: 3.374; Ankara Sigorta Şirketi: 730; CHP: 57.670; İsmet İnönü: 1.294; Milli Reasürans TAŞ: 8.254; Türk Tecim Sosyetesi: 4.336; Memurlar Yardım Sandığı: 528. 23.814 hamiline yazılı hisse senedi ise gerçek ya da tüzel kişilere dağılmıştı. Sahibi oldukları İtibar-ı Milli hisse senetlerini ya da geçici mak-

[1] 1935 yılı *İdare Meclisi Raporu*'nda müessis hisse senetlerinin sayısının 2482 olduğu belirtiliyordu. 1945 yılında ise 2478 müessis hisse senedi bulunuyordu. 20 müessis hisse senedi ise, İtibar-ı Milli hisse senedi sahiplerinden bazılarının ellerindeki hisse senetlerini İş Bankası hisse senetleriyle değiştirmemeleri sonucu tedavülde değildi.

[2] TİB Muhasebe Müdürlüğü, "31 Aralık 1945 Tarihinde 50 veya Daha Fazla Bankamız Nama Muharrer Hisse Senedine Malik Hissedar ile Müessis Hisse Senedine Sahip Hissedar Esami Cetveli", Bilanço 1945, Etlik Arşivi, s. 1-1/11; "Hissedar Vaziyeti-31 Aralık 1945", Bilanço 1945, Etlik Arşivi, s. 2; "Bankamız Hisse Senetlerinin Hissedarlara Dağıtım Şeklini Gösterir Liste-31 Aralık 1945", Bilanço 1945, Etlik Arşivi, s. 2/2.

[3] Metinde "Türk" ve "gayri Türk" ifadelerinin yer alması Esas Mukavelename'nin 8. maddesinde, "Yalnız nama muharrer hisse senetleri sahiplerinin Türk olması şarttır" hükmünden kaynaklanıyordu.

buzlarını ibraz ederek İş Bankası hisse senetleriyle değiştirmedikleri için 26.327 hisse tedavülde değildi.

50 ve daha fazla hisse senedine sahip gerçek ve tüzel kişilerin toplam sayısı 498'di. Dolayısıyla 6.533 kişinin elinde de 1-50 arasında değişen sayıda hisse senedi bulunuyordu. Nama muharrer 400.000 hisse senedinden 274.438'i, 1000 fazla hisse senedine sahip 20 gerçek ve tüzel kişinin elindeydi. Bu 20 kişinin elinde ayrıca 76.186 adet hamiline muharrer hisse senedi de bulunuyordu. Elinde 750-1000 arasında hisse senedi bulunduran gerçek ya da tüzel kişilerin sayısı 8; 501-750 hisse bulunduranların sayısı 14; 101-500 hisse bulunduranların sayısı 192; 50-100 hisse bulunduranların sayısı ise 150'ydi.[4]

Elinde 500'den fazla TİB hisse senedi bulunduran gerçek kişiler arasında şu adlar öne çıkıyordu:
Afet İnan (503), Ahmet Hulusi Alataş (1578), Ahmet Vahit Moran (5.800), Bohor Mistirano (1700), Cavit Ekin (578), Cavide Demircan (600), Celal Üner (1.586), Emin Sazak (529), Fahri Tarlan (570), Mareşal Fevzi Çakmak (1.025), Fuat Bulca (3.282), Gavsi Erkmen Kuloğlu (1.600), İsmail Erzin (500), Reisicumhur İsmet İnönü (5.172), Kemal Salih Sel (2.591), Mahmut Celal Bayar (3.685), M. Nurettin Yaşar (870), Mehmet Hayri İpar (1.100), Mehmet Raif Ogan (687), Mevhibe Sayman (Ahmet Nesimi Sayman'ın eşi-798), Nahide Soydan (979), Nazmi Akduman (767), Necip Ali Küçüka (515), Nemire Arzin (500), Nermin Okyar (668), Reşide Celal Bayar (817), Rıfat Ilgar (1.750), Rukiye Erkin (1.249), Sabih Bulca (2200), Sadık Eliyeşil (915), Suat Ören (631), Şükrü Kaya (739), Şükrü Saracoğlu (600), Tevfik Bıyıkoğlu (901), Yusuf Ziya Erzin (500), Ziya Tangüç (500).[5]

En fazla (20'nin üzerinde) "müessis" hisse senedine sahip gerçek ve tüzel kişiler de şunlardı: Türk Tecim Anonim Sosyetesi: 701, CHP: 604 (Atatürk hisseleri), Maliye Vekâleti: 265, Mehmet Raif Ogan: 156, Rüştü Muradoğlu: 41, Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi: 30, Ahmet Vahit Moran: 27, Hayrünnisa Aliye: 20, Reisicumhur İsmet İnönü: 20, İttihad-ı Milli Sigorta: 20, Mustafa Erzin: 20, Ahmet Hulusi Alataş: 13, Davit Safra: 11, Safra Biraderler ve Şürekâsı: 11, Mehmet Hayri İpar: 11, Ahmet Muhtar Çilli: 10, Ayten Kemalettin Sami: 10, Cevat Eyüp Taşman: 10, Hasan Saka: 10, Hayri Kantarcı: 10, İsmail Hakkı Tekçe: 10, İsmail Segban: 10, Mahmut Celal Bayar: 10, Mehmet Hulusi Haraççıoğlu:10, Yorgi Yordan Mısırlıoğlu: 10.

Bir başka ifadeyle 12 tüzel kişi toplam 1.631 müessis hisse senedine sahipken, 260 gerçek kişi ise toplam 827 hisse senedine sahipti. 20 müessis hisse senedi tedavülde değildi. Böylece, 28'i tüzel kişi olmak üzere toplam sayıları 7.031 olan gerçek ve tüzel kişi İş Bankası'nın 5.000.000 liralık sermayesinin sahibiydi.

İDARE MECLİSİ: "TOP VE KILIÇ" YERİNE KALEM VE ÇANTA

İncelenen dönemde (1932-1943) Türkiye İş Bankası İdare Meclisi iki farklı yapıda karşımıza çıkmaktadır. Bankanın ilk yönetim kurulu zorunlu istifa, hükümette görev alma ve ölüm gibi nedenlerle bazı değişikliklere uğramış olsa da 1939 Mart'ına kadar esas itibariyle başlangıçtaki kimliğini ve bütünlüğünü korumuş; 1939 yılında ise tümüyle yenilenmiştir. Başka bir ifadeyle, 1924-1932 yılları arasında İş Bankası Yönetim Kurulu, iki üyenin görevden ayrılması, yeni üç üyenin göreve gelmesi dışında önemli bir süreklilik göstermektedir. Ayrılan üyeler İhsan Bey (Eryavuz) ve Doktor Fikret (Onuralp) Bey; yeni gelenler ise Cevat Abbas (Gürer), Nuri (Conker) ve Recep Zühtü (Soyak) beylerdir. Ayrıca, Rahmi (Köken) Bey bakanlık görev(ler)i nedeniyle iki yıl kadar TİB İdare Meclisi'nden ayrı kaldıktan sonra yeniden göreve dönmüş, Hasan (Saka) Bey ise çok kısa bir süre idare meclisi üyeliği yapmıştır. Dolayısıyla 1932 yılında TİB İdare Meclisi, Umum Müdür Mahmut Celal Bey dışında şu üyelerden oluşuyordu: Mahmut (Soydan), Ali (Kılıç), Cevat Abbas (Gürer), Ahmet Fuat (Bulca), Nuri (Conker), Rahmi (Köken), Mehmet Rasim (Başara), Recep Zühtü (Soyak), Salih (Bozok) ve Şakir (Kınacı). 1932 yılına kadar idare meclisi üyelerinin dikkat çeken özellikleri şöylece sıralanabilir:

Bu kadronun belirgin özelliği Gazi Mustafa Kemal Paşa'ya yakınlığıydı.

Bu idare meclisinin 7 üyesi, banka idare meclislerinde görev alanların ortalama sürelerinin üzerinde görev yapmışlardı.

Özel öğrenimli Umum Müdür Celal Bey saklı tutulursa, askeri eğitimli olanlar çoğunluktaydı. Beş üye askeri okul kökenliydi. Geriye kalan dört üyenin biri hukuk fakültesi, biri tıp fakültesi, biri edebiyat fakültesi ve biri de rüştiye mezunuydu.

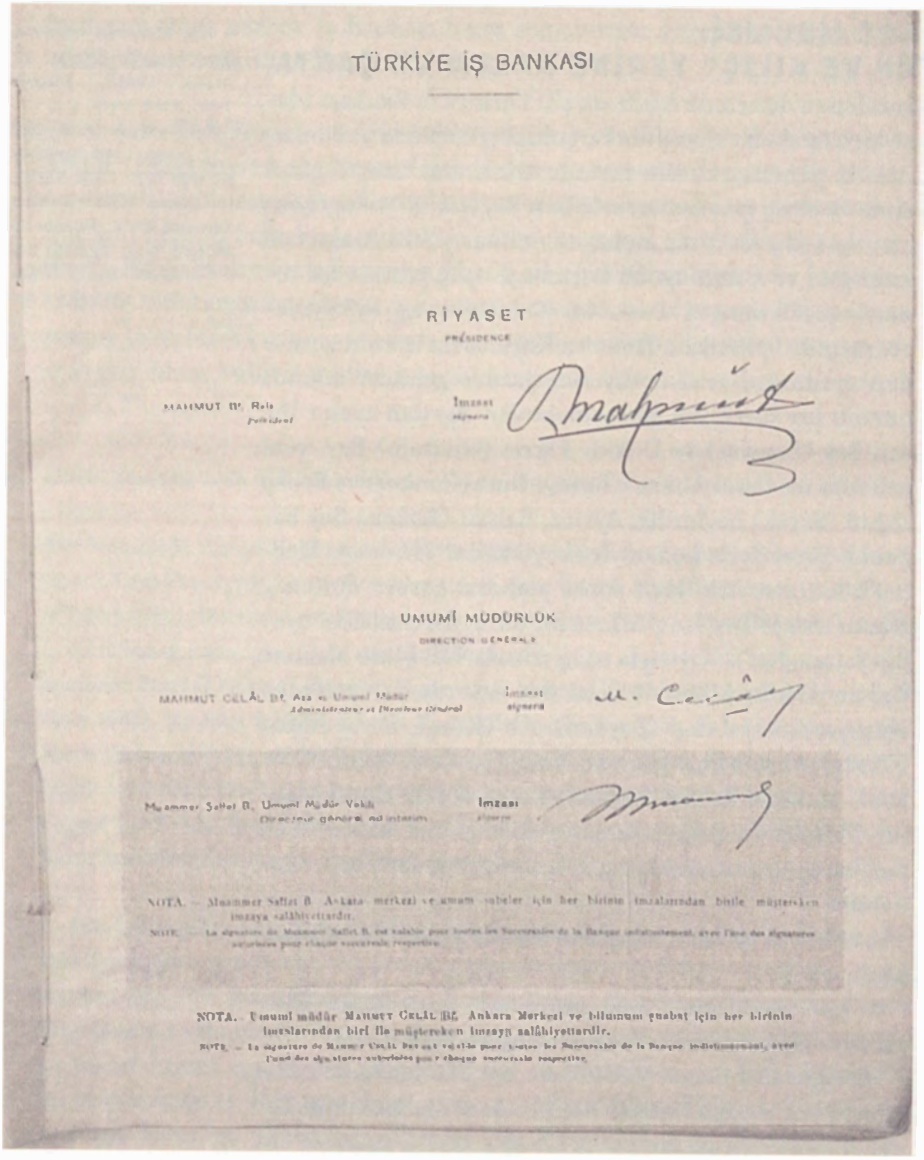
Mesleği bankacılık olan Umum Müdür Celal Bey dışındakiler arasında askerlik mesleğinden gelenler çoğunluktaydı.

TİB İdare Meclisi dışındaki hizmetleri açısından, üyelerin tümü siyasetle uğraşıyordu.

Üyelerin tümü milletvekili idi. İhsan ve Fikret beyler 3'er; Rasim, Fuat, ve Mahmut (Soydan) beyler 4'er; Kılıç Ali Bey 5; Kınacızade Şakir Bey 6; Rahmi Bey 7; Celal (Bayar) Bey ise 11 dönem milletvekilliği yapacaklardı.

[4] TİB, Muhasebe Müdürlüğü, "Hissedar Vaziyeti-31 Aralık 1945", Bilanço 1945, Etlik Arşivi, s. 2;

[5] TİB Muhasebe Müdürlüğü, "31 Aralık 1945 Tarihinde 50 veya Daha Fazla Bankamız Nama Muharrer Hisse Senedine Malik Hissedar ile Müessis Hisse Senedine Sahip Hissedar Esami Cetveli", Bilanço 1945, Etlik Arşivi, s. 1-1/11.



TÜRKİYE İŞ BANKASI

RİYASET

PRÉSIDENCE

MAHMUT Bf. Reis

Président

İmzası

signature

UMUMİ MÜDÜRLÜK

DIRECTION GÉNÉRALE

MAHMUT CELÂL Bf. Aza ve Umumi Müdür

Administrateur et Directeur Général

İmzası

signature

Muammer Şefket B., Umumi Müdür Vekili

Directeur général ad interim

İmzası

signature

NOTA. — Muammer Saffet B. Ankara merkezi ve umum şubeler için her birinin imzalarından birile müştereken imzaya salâhiyettardır.

NOTE. — La signature de Muammer Saffet B. est valable pour toutes les Succursales de la Banque indifféremment, avec l'une des signatures autorisées pour chaque succursale respective.

NOTA. Umumi müdür MAHMUT CELÂL Bf. Ankara Merkezi ve bilumum şubat için her birinin imzalarından biri ile müştereken imzayı salâhiyettardır.

NOTE. — La signature de MAHMUT CELÂL Bey est valable pour toutes les Succursales de la Banque indifféremment, avec l'une des signatures autorisées pour chaque succursale respective.

İmza sirkülerinin ilk sayfası.

- İdare meclisi üyelerinin tümü büyük şehir kökenliydiler.

- İş Bankası tarihinin en genç idare meclisi üyeleri bu dönemde görev yapan üyelerdi.

1932 yılındaki idare meclisi üyeliklerinde, Atatürk'ün ölümünden sonraki ilk genel kurulun tarihi olan 17 Mart 1939'a kadar şu değişiklikler oldu: Celal (Bayar) Bey, İktisat vekilliğine getirildiği için, İstanbul Şubesi Müdürü Muammer Saffet (Eriş) Bey 1 Ekim 1932 tarihinde umum müdür vekilliğine atandı ve bu sı-

fatıyla idare meclisindeki yerini aldı. Üyelerden Nuri (Conker) Bey 5 Haziran 1935 tarihinde TİB İdare Meclisi'nden ayrıldı, yerine sekiz gün sonra Mustafa Mecdi (Boysan) Bey getirildi. Kurulduğu günden itibaren idare meclisinde başkan sıfatıyla yer alan Siirt Mebusu Mahmut Soydan, 3 Aralık 1936 tarihinde İstanbul'da öldü. İdare meclisi başkanlığına üyelerden Ahmet Fuat Bulca getirildi, Mahmut Bey'den boşalan yere ise 22 Aralık 1936 tarihinde Kocaeli Mebusu İbrahim Süreyya Yiğit atandı. Bundan sonra 17 Mart 1939 tarihinde toplanan genel kurula kadar idare meclisinde herhangi bir değişiklik olmadı.

Atatürk'ün ölümünden sonra Türk siyasal hayatındaki yeni düzenlemeler, bu arada Cumhuriyet Halk Partisi Nizamnamesi'nde (Tüzük) yapılan kimi değişiklikler İş Bankası İdare Meclisi'ni de doğrudan etkileyecektir. CHP nizamnamesinin 140. maddesine göre;

partili mebuslar, devlete ya da partiye ait veyahut sermayesinde devletin veya partinin iştiraki olan bütün müesseselerle, amme hizmetlerine mahsus ve hususi mukaveleye bağlı veya imtiyazlı şirketlerde İdare Meclisi Reisi ve azası, murakıp ve mümessil olamayacaklar, ücretli veya ücretsiz başka bir vazife alamayacaklar ve bu müesseselerle alakalı işlerde ücretli hakemlik de kabul edemeyeceklerdi." [6]

Yeni nizamnameye (1939) eklenen bu hükümlerle, Cemil Koçak'ın ifadesiyle, "İnönü'nün öteden beri şikâyetçi olduğu bilinen, 'siyaseti ticarete alet etme' imkânları önlenmeye çalışılıyordu."[7] TİB İdare Meclisi Reisi Fuat Bulca'nın, genel kurula sunduğu "istifaname"de şöyle deniliyordu:

"Mebuslukla idare meclisi azalığının birleşmeyeceği hakkında mensup olduğumuz CHP yüksek başkanlığı tarafından alınan bir karar neticesinde, hepsi mebus bulunan idare meclisimizin bugün yüksek huzurunuzda müçtemian istifa ettiklerini arz ile istifalarının kabulünü rica ederim."[8]

Bu toplu istifadan sonra boşalan TİB İdare Meclisi üyeliklerine, genel müdür olarak TC Merkez Bankası eski umum müdürü Selahattin Çam, İstanbul Belediye Meclisi eski üyesi Feridun Manyas, Devlet Demiryolları eski umum müdürü Rıfat Ilgar, Osmanlı eski Hariciye nazırlarından Ahmet Nesimi Sayman, Emekli General Kemal

[6] Cemil Koçak, *Türkiye'de Milli Şef Dönemi*, 2. Cilt, İstanbul, İletişim Yayınları, 1996, s. 70.
[7] *a.g.e.*, s. 70.
[8] *Tan*, 18 Mart 1939, s. 10.

Koçer, Belediyeler Bankası İdare Meclisi üyesi Avni Aktulga ve Konya eski Belediye reisi Şevki Ergun seçildiler ve üç üyelik "şimdilik" kaydıyla boş kaldı.[9] Üyelerden Şevki Ergun bir ay geçmeden (13 Nisan 1939), Feridun Manyas ise dört ay sonra (19 Temmuz 1939) üyelikten ayrıldılar. Ayrılanların yerine ve boş olan üyeliklere sırasıyla Ali Becil Bulad (28 Mart 1939), Nahit Kerven (28 Mart 1939), Osman Ülker (28 Mart 1939), Baha Tali Öngören (13 Nisan 1939), Abdülbedii Renda (9 Eylül 1939) ve Şevket Kunduh (9 Eylül 1939) getirildiler. Dolayısıyla, 1940 yılına girerken, İş Bankası Yönetim Kurulu, Ahmet Nesimi Sayman'ın başkanlığında, A. Renda, A. B. Bulad, A. Aktulga, B. T. Öngören, K. Koçer, N. Kerven, O. Ülker, R. Ilgar ve Ş. Kunduh'tan oluşuyordu. 1944 yılına kadar TİB İdare Meclisi'nde üç değişiklik daha olacak ve buna göre, Kunduh'un yerine Haşim Zekâi Cankardaş (27 Mart 1942), Renda ve Ilgar'ın yerine de Abdürrezzak Okatan (8 Mayıs 1943) ve A. Nazmi İlker (18 Haziran 1943) yönetim kurulu üyeliklerine getirileceklerdir.

1939 Mart'ından itibaren görev yapan yönetim kurulu eğitim ve meslek açısından daha önceki yönetim kurullarından bazı farklılıklar göstermekte, asker, bürokrat, idareci, gazeteci, hukukçu, bankacı ve mühendis üyeleri bünyesinde barındırmaktadır. Her ne kadar hiçbir üye aynı zamanda milletvekilliği yapmıyor olsa da, siyasetle uğraşmış olanlar yine de bir ağırlık taşımaktaydı. Üyelerden dördü mebusluk yaptığı gibi, Ahmet Nesimi Sayman da İttihat ve Terakki Merkez-i Umumi'sinde görev almış, Ziraat ve Hariciye nazırlıkları görevlerinde bulunmuştu. Yeni idare meclisiyle İş Bankası'nda da "Milli Şef" döneminin başladığını ileri sürmek yanlış olmaz. Yeni bir dönemin başladığı, Atatürk'ün ölümünü izleyen 17 Mart 1939 tarihli ilk olağan genel kurula sunulan idare meclisi raporundaki şu sözlerden de anlaşılıyordu:[10]

"Maruzatımıza başlamadan evvel, geçen Sonteşrin ayında hayata gözlerini kapayan müessesemizin Büyük Kurucusu, Türklüğün Ebedi Şefi Kemal ATATÜRK'ün yüce ve aziz hatırasını yad eder, hürmet ve tazim hislerimizi tekrarlarız.

Türk milleti; bu cihanşümul kaybın tesellisini, cumhuriyetin ve inkılabın en büyük evladı, Milli Şef İsmet İnönü'nün kudretli şahsiyetinde bulmaktadır. Şimdiye kadar cumhuriyet ve inkılap eserlerinin en büyük yapıcısı olan Milli Şefimizin, kuvvetli ve dirayetli idaresi altında, bu eserlerin ve hamlelerin gittikçe inkişafı ve yenilerinin yaratılması Türk milletini parlak bir refah seviyesine çıkaracaktır."

1932-1943 yıllarında İş Bankası İdare Meclisi toplam 1915 karar aldı. Bu ortalama olarak yılda 159 karar demekti. Ancak, 1932-1938 yılları arasında idare meclisinin yılda ortalama 41'le 90 arasında değişen sayıda karar alarak dönem ortalamasının çok altında karar ürettiği; buna karşılık 1939 yılı dahil 1943 sonuna kadar ise her yıl dönem ortalamasının iki katı kadar karar aldığı görülmektedir. 1939 yılı Mart'ında idare meclisinin tümüyle yenilenmiş olmasının bankanın bu önemli karar organına ciddi bir dinamizm getirdiği anlaşılmaktadır. İncele-

nen dönemde alınan kararların yaklaşık %6'sı stratejik karar niteliğindeydi. Bunların büyük çoğunluğunun 1936 Bankalar Kanunu, 1939 Barem Kanunu gibi yasal düzenlemelere bankayı uyarlamak amacıyla alınan kararlar olduğu gözlenmektedir. İncelenen dönemde idare meclisini en çok meşgul eden konunun çalışanlarla ilgili sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim dönem boyunca üretilen 1915 kararın 591'i (%31) tayin, terfi, nakil, azil, maaş, prim, ikramiye vs çalışanlara yönelik kararlardı. Çalışanlarla ilgili kararlardaki bu yoğunlaşmada yeni yasal düzenlemelerin etkisi kadar, 1939 yılında bankanın üst yönetiminde meydana gelen önemli değişiklik sonrasında yeni yönetimin gerçekleştirdiği tasfiye harekâtının da etkili olduğu düşünülmelidir. İştiraklerle ilgili kararlar bu dönemde de idare meclisi kararları arasında önemli bir yer tutuyordu (toplam kararların %17'si) Müşteri ve mudilerle ilgili kararları (%17), kredilerle ilgili kararlar (%13) izliyordu. Örgütle ilgili kararların (%8) oran olarak bir önceki döneme göre neredeyse yarı yarıya azalmış olması, daha sonra göreceğimiz gibi, örgütün yapı ve işleyişinin artık istikrar kazanmış olmasından kaynaklanıyordu. Doğal olarak idare meclisi hissedarlar, yönetim ve çevre ile ilgili daha az karar almıştı.

1 Haziran 1936 tarih ve 2999 sayılı Bankalar Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle banka idare meclislerine yeni bir düzen getirilmiş ve bu durum 1937 tarihli TİB esas nizamnamesine de yansımıştı. Nitekim, esas nizamnamenin yeni yasa doğrultusunda değiştirilmesi için bankada yapılan çalışmalar 17 Şubat 1937 tarihli idare meclisi toplantısında ayrıntılı bir şekilde görüşülmüş ve esas nizamnamenin yeni şekliyle hissedar umumi heyetinin 29 Mart 1937 tarihindeki olağanüstü toplantısının onayına sunulması kabul edilmişti.[11] TİB İdare Meclisi'nin 16 Mart 1937 tarihinde yaptığı toplantıda ise bu konu tekrar ele alınmış ve esas nizamnamenin, "gerek Türk Ticaret Kanunu ve gerek Bankalar Kanunu hükümleri göz önünde bulundurularak, baştan başa tadil ve izah suretiyle yeniden kaleme alınması" uygun görülmüştür.[12]

Bankalar Kanunu'nun 9-16. maddeleri idare meclisinin görev ve yetkilerini düzenliyordu. Yeni kanunun, 1937

9 TİB, *İdare Meclisi Raporu: Onbeşinci Mali Yılı*, Ankara, 1939, s. 19.
10 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1939*, Ankara, 1938, s. 3.
11 TİB, *İMK*, 2 Şubat 1937, Cilt 6, s. 88-103.
12 TİB, *İMK*, 16 Mart 1937, Cilt 6, s. 111-113.

TİB Esas Nizamnamesi'ne yansıyan biçimiyle bankanın yönetim organları, idare meclisi, idare komitesi ve umum müdür olarak belirleniyordu (md. 23).[13] İdare komitesi, kanunda yazılı görevleri yerine getirmek üzere, idare meclisi tarafından ve kendi üyeleri arasından seçilecek iki kişi ile umum müdürden oluşuyordu ve idare komitesinin faaliyetlerini denetlemek idare meclisinin görevleri arasındaydı (md. 35 ve 30).

İdare meclisi üyesi olabilmek için 100 hisseye (1941'de 250 hisse) sahip olmak koşulunun yanı sıra her türlü medeni hakları kullanma ehliyetinin de bulunması gerekiyordu. Ayrıca her türlü devlet memurları ile diğer bankaların müdürleri ve murahhas azaları idare meclisine üye olamıyorlardı (md. 24). İdare meclisinin kararlarına muhalif olan üyelerin muhalefet nedenlerini açıkça belirterek kararları imzalamaları hükmü getiriliyordu (md. 28). Yeni yasanın idare meclisi üyelerine getirdiği en önemli kısıtlamalar, üyelerinin yapamayacakları işler konusundaydı. Buna göre, üyeler, şahsen ilgili oldukları konuların görüşmesine katılamıyorlar; genel kuruldan izin almadan banka ile herhangi bir ticari muamele yapamıyorlar; Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanunu'nca saptanmış derecelerdeki yakınlarına ilişkin kredi, teminat ve kefalet taleplerinin görüşmelerine katılamıyorlar ve bu işler hakkında oy veremiyorlardı (md. 32).

Bu arada "Barem Kanunu" adıyla da bilinen 3656 sayılı "Devlet Memurları Aylıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun'un 1939 yılı ortalarında kabul edilmesinden dört gün sonra çıkarılan 3659 sayılı kanunla bankalar ve devlet müessesesi memurlarının aylıklarının da "tevhid ve teadülü" yoluna gidilmiş[14] ve bu kanunun 3. maddesi uyarınca idare meclisi reis ve azalarına verilecek aylık (hak-ı huzur) eskiden olduğu gibi genel kurullarca değil, Bakanlar Kurulu'nca saptanmaya başlanmıştır. Dolayısıyla incelenen dönem boyunca idare meclisi başkan ve üyelerinin aylıkları Bakanlar Kurulu kararlarıyla belirlenmiştir.[15] Bu uygulama 1948 yılına kadar devam etmiştir.

İdare meclisi kararlarına 1940 yılı başından itibaren birbirini izleyen sıra numarası verilmeye başlanmıştır. 1940 yılına kadar (yaklaşık 16 yıl) idare meclisi kararları "müteselsil" sıra numarası almıyordu ve bu süre içinde, 1924-1931 kesitinde 665; 1932-1940 kesitinde ise 669 karar üretilmişti. 15 Ocak 1940 tarihli idare meclisi toplantısından başlayarak kararlara 1'den başlayan sıra numarası verildi. Dolayısıyla 15 Ocak 1940 ile 30 Aralık 1988 tarihleri arasında (48 yıl) TİB İdare Meclisi'nde toplam 22.010 karar alındı. Dolayısıyla 1924-1988 yıllarını kapsayan yaklaşık 64 yılda idare meclisi toplam 23.344 karar aldı. Bu kararlara genel olarak bakıldığında aşağıdaki gözlemler yapılabilir:

- **İdare meclisi kararlarının çoğu teknik nitelikte, ayrıntılarla ilgili kararlardır. TİB'de en küçük memurun tayininden, miktarı çok az da olsa her türlü bağışın yapılmasına değin pek çok karar idare meclisinden geçer.**

- İdare meclisinin aldığı stratejik kararlar ise daha çok, genel müdürlükçe hazırlanan yönetmeliklerin onaylanması, çevreyle ilişkiler konusunda kimi ilke kararlarının alınması, kredi limitlerinin tayini ve her konuda şubelere verilecek yetkilerin sınırlarının belirlenmesine ilişkin kararlardır.

- 1946 yılından sonra köye ve köylülüğe yönelik kararların artmış olduğu gözlenmektedir.

- 1950'lerin ortalarından itibaren gayrimenkul alımı ve şube binalarının yapımına, tayin, nakil ve imza yetkilerine ve kredi tahsislerine ilişkin kararların arttığı, buna karşılık bağış, yardım vb kararların eskiden görüldüğü sıklıkla idare meclisine gelmediği görülmektedir.

- İdare meclisi 64 yıllık sürede yılda ortalama 350 dolaylarında karar üretmişken, 1950'li yılların ikinci yarısında alınan karar sayısı yarı yarıya ya da daha fazla azalmıştır.

- 1961 yılından sonra idare meclisinin aldığı kararlar sayısal olarak yeniden artmaya başlamış, 1970'lerde yılda ortalama 700-800 dolaylarında karar alınmıştır.

UMUM MÜDÜR: AMCA-KUZEN DÖNEMİ BİTİYOR... MERKEZ BANKALILAR DEVREDE

İncelenen dönemde yönetim kademesinin tepesinde de önemli değişiklikler oldu. 1932-1943 yılları arasında İş Bankası dört umum müdür değiştirdi. Bankanın kurucu umum müdürü Celal (Bayar) Bey İktisat Vekâleti'nin başına getirildiği için 1 Ekim 1932 tarihinde banka ile ilişkisini şeklen kesti (Celal Bey'in 1935 yılının ocak ayı ortalarına kadar idare meclisi toplantılarına katıldığını ve karar defterini imzaladığını daha önce belirtmiştik. Celal Bayar'ın katıldığı ve kararları imzaladığı son TİB İdare Meclisi toplantısı 19 Ocak 1935 tarihlidir). Yerine Celal Bey'in akrabası ve İstanbul Şubesi Müdürü Muammer Saffet (Eriş) Bey getirildi. 1897 Bursa doğumlu ve Darülfünun Riyaziye Bölümü mezunu olan Muammer Bey, Celal Bey'in eşinin amcası, bankanın kurucularından ve Bursa şubesinin ilk müdürü İnegöllüzade Hacı Saffet Bey'in oğluydu. Fransızca ve İngilizce bilen Muammer Bey, İş Bankası'ndan önce Hollanda Bankası ile Deutsche Orient Bank'ta çalışmış ve bankanın kuruluşunda umumi muhasebe müdürü olarak Ankara'da 26 Ağustos 1924'te göreve başlamıştı. İstanbul şubesinin açılması üzerine şubenin ikinci müdürlüğüne getirilen Muammer Bey,

13 TİB, *Esas Nizamname*, Ankara, 1937, s. 9-13.

14 Saim Tozan, Feriha Cevan, *Kamu Personeline Sağlanan Mali ve Sosyal Haklar 1939-1976*, Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, 1977, s. 8-15.

15 Bu konuda çıkarılan Bakanlar Kurulu kararlarından TİB İdare Meclisi üyeleri için tespit edilen aylık tutarının 500 TL olduğunu öğreniyoruz. Bkz. TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, Bakanlar Kurulu Kararları, 6.11.1939, No. 2/12287. Bu tutarın o dönemdeki bir ordinaryüs profesör ya da tümgeneralin maaşı kadar olduğunu belirtelim.

Müdür Haydar Şekip Bey'in trafik kazasında ölümü üzerine[16] İstanbul şubesi müdürlüğüne atanmış ve umum müdür vekili olduğu tarihe kadar bu görevi sürdürmüştür. Muammer Bey'in banka umum müdür vekilliğine atanmasına ilişkin idare meclisi kararında, Celal Bey'in İktisat Vekâleti'ne tayini nedeniyle, "Banka ile alakası baki kalmak suretiyle, İktisat Vekâleti vazifesi uhdesinde kaldığı müddetçe Umum Müdürlük vekâletine İstanbul Şubesi Müdürü Muammer Bey'in tayini"nin kararlaştırıldığı ifadesi[17] yer aldığına göre, Celal Bey'in banka ile ilişkisini kesmemesi ve umum müdürlüğün vekâleten yürütülmesi daha işin başında belliydi. Ayrıca, Celal Bayar İktisat vekili olduktan sonra, örneğin "Genel İnspektör" Sami İşbay gibi bazı üst düzey banka yöneticilerini yanında götürmüş ve İktisat Vekâleti'nde istihdam etmişti. 1935 yılı ortalarında alınan bir idare meclisi kararında, "İktisat Vekâleti emriyle Banka'dan ayrılan arkadaşların Banka ile olan alakalarının devamına karar verilmiş"ti.[18] Celal Bey'in banka ile ilişkisini hukuken kesmesi kararlaştırıldıktan sonradır ki Muammer Bey, idare meclisinin 13 Mart 1935 tarihinde yaptığı toplantıda ayda 1.500 lira net maaşla "asaleten" İş Bankası genel müdürlüğüne tayin edilecektir.[19] Bu atamayi örgüte duyuran 14 Mart 1935 tarihli tamimde ise aynen şu ifadeye yer verilecektir:

"Yüce kuranımız Atatürk, iki buçuk seneden beri müessesemizi büyük şefimiz Celal Bayar'ın çizdiği verimli yolda yükselten Genel Müdür Vekilimiz Muammer Eriş'i, bu vazifeye asaleten tayin buyurmuşlar ve keyfiyet Meclis-i İdare'mizin 13.3.1935 tarihli içtimaında ittifakla tasvip olunmuştur. Saygılarımızla bildiriyoruz."[20]

Böylece Muammer Eriş, 13 Mart 1935 tarihinden, ara seçimlerde Ankara milletvekili seçilmiş olması nedeniyle istifa ettiği 28 Mart 1939 tarihine kadar TİB genel müdürlüğü görevini sürdürdü.[21] VI-VIII. dönemlerde de (22 Mayıs 1950'ye kadar) milletvekilliği yapan Muammmer Eriş 24 Eylül 1973'te öldü.[22]

Muammer Eriş'in milletvekili seçildikten ve bir süre milletvekilliğinin yanı sıra genel müdürlüğü de sürdürdükten sonra 1939 Mart'ında istifa etmesi üzerine, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın genel müdürü Selahattin Çam, önce TİB İdare Meclisi üyeliğine atandı (17 Mart 1939); daha sonra ise 28 Mart 1939 tarihinde bankanın genel müdürlüğüne getirildi. 1885 İstanbul doğumlu olan Selahattin Çam, Galatasaray Lisesi'nde okumuş, Ziraat Bankası'nda genel müdür yardımcılığına kadar yükselmişti.[23] Merkez Bankası'nın kurulması üzerine değişik kesimlerin güvenine sahip olan Ziraat Bankası Genel Müdür Yardımcısı Selahattin Çam, Merkez Bankası İdrare Meclisi'nin teklifi ve Bakanlar Kurulu'nun kararıyla reisicumhur tarafından beş yıl süreyle Merkez Bankası umum müdürlüğüne atanmıştı.[24] Selahattin Çam, İş Bankası genel müdürlüğünü yaklaşık 16 ay sürdürdükten sonra ara seçimlerde Seyhan milletvekilliğine seçilmesi üzerine 22 Temmuz 1940 tarihinde istifa ederek görevden ayrıldı. VII. dönemde (1943-1946) yeniden Seyhan milletvekili seçilen Çam 12 Aralık 1945 tarihinde istifa ederek milletvekilliğini bıraktı ve 4 Şubat 1949 tarihinde öldü.[25]

Selahattin Çam'dan boşalan İş Bankası genel müdürlüğüne yine bir Merkez Bankalı, söz konusu bankanın genel müdür yardımcısı Sait Erda getirildi. Sait Erda, 1891 yılında Kırcaali'de doğmuş, İstanbul'da Mercan İdadisi'ni ve Mekteb-i Mülkiye'yi bitirdikten sonra Maliye Nezareti'nde kamu hizmetine girmişti. Birinci Dünya Savaşı'nda çeşitli cephelerde görev yapan ve İngilizlere esir düşen Sait Erda, Mütareke'de serbest bırakıldı ve 1919 yılı başında terhis edildi. Yeniden kamu görevine dönen Erda 1925 yılında Maliye müfettişi, 1927 yılında Ziraat Bankası müfettişi oldu. Aynı yılın sonunda Ziraat Bankası umum muhasebe müdürlüğüne atanan Sait Erda 1931 yılında Merkez Bankası İstanbul şube müdürlüğüne, 1937 yılında Merkez Bankası umum müdür muavinliğine getirildi.[26] 22 Temmuz 1940 tarihinde, Selahattin Çam'dan boşalan İş Bankası genel müdürlüğüne atanan Sait Erda, bir kalp krizi sonucu hayatını yitirdiği 9 Ağustos 1945 tarihine kadar genel müdürlük görevini sürdürdü.[27]

ÖRGÜT: "İŞ BANKASI GENEL ÇEVİRGENLİĞİ"!

1932-1943 yıllarını kapsayan yaklaşık 10 yıllık dönemde bankanın örgütsel yapısında ve işleyişinde meydana gelen değişiklikleri kronolojik sıraya göre izleyebiliriz. Söz konusu dönemde, öncelikle bankanın çeşitli örgütsel birimlerinin ve bizzat çalışanlarının adları değişti. 1934 Haziran'ında "Soyadı Kanunu"nun çıkarılması ve yine aynı yılın ağustosunda İkinci Dil Kurultayı'nın çalışmalarına hız vermesi İş Bankası'nı da etkilemekten geri kalmadı. İş Bankası, Soyadı Kanunu'ndan sonra listeler hazırlayarak, özellikle öz Türkçe soyadlarının seçilmesinde çalışanlarına yardımcı olan ilk ve belki de tek banka oldu. Gazetelerden öğrendiğimize göre,

"Türkiye İş Bankası memurlarının çift isim almamalarını temin maksadiyle umumi merkez bir cetvel hazırlamaktadır. Bu cetvel Banka'nın bütün şubelerine gönderilecek ve her memur intihap ettiği ismin kenarını çizecektir. Bu suretle İş Bankası memurlarının hepsi de ayrı ayrı soyadları almış olacak ve karışıklığa meydan verilmeyecektir."[28]

İş Bankası'nın bu konuda bir hayli gayretli olduğu görülmektedir. Zira soyadında "iş" sözcüğü yer alan çok sayıda banka çalışanının bulunduğunu biliyoruz. Örneğin, ka-

16 Haydar Şekip Bey'in ölümüne yol açan trafik kazasında Muammer Bey de yaralanmıştı.

17 TİB, *İMK*, 1 Ekim 1932, Cilt 3, s. 149.

18 TİB, *İMK*, 22 Mayıs 1935, Cilt 4, s. 191-192; banka çalışanlarından Bekir Vehbi Ergene örneğinden öğrendiğimize göre, banka dışında görevlendirilen kişinin emeklilik hakkı devam ediyordu. Banka ile olan ilişkisinin devamından anlaşılması gereken, emeklilik hakkının devam etmesi ve dışarıdaki görevi bittiğinde isterse bankaya dönebilmesinin sağlanmasıydı. Kuşkusuz bu gibi görevlendirmeler için idare meclisi kararı gerekiyordu. Bkz. TİB, *İMK*, 6 Nisan 1937, Cilt 6, s. 135.

19 TİB, *İMK*, 13 Mart 1935, Cilt 4, s. 186.

20 TİB, 14 Mart 1935 tarih ve 1095 sayılı Tamim.

21 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Muammer (Saffet) Eriş Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası"

22 *TBMM Albümü 1920-1991*, Ankara, 1994, s. 97.

23 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Selahattin Çam Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası".

24 Tekeli-İlki *a.g.e.*, 295.

25 *TBMM Albümü 1920-1991*, Ankara, 1994, s. 127.

26 Ali Çankaya, *Yeni Mülkiye Tarihi ve Mülkiyeliler*, IV. Cilt, Ankara, 1968/9, s. 1362.

27 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Sait Erda Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası".

28 *Akşam*, 11 Aralık 1934.

Tasarruf hesapları servisi, 1933.

nunun yürürlüğe girmesinden sonra çeşitli kademelerdeki çalışanların soyadları arasında Eriş (Muammer), İşbay (Fahri Hüseyin ve Hüseyin Sami), İşmen (Muvaffak Cevdet), Öziş (Fazıl), Berkiş (Suat Şerif), Öniş (Yusuf Ziya), Aniş (Nejat), İşman (Türkân) gibi öz Türkçe ve içinde "iş" sözcüğü geçen soyadlarına rastlanmaktadır. İş Bankası'nın öz Türkçeciliği yalnızca çalışanlarına soyadı bulmakla kalmamış, banka günlük işlemlerde kullanılan terimlerin Türkçeleştirilmesi konusunda da yoğun gayret sarf etmiştir. 1928 yılındaki harf değişikliği sırasında İş Bankası nasıl gayretli davranmışsa, dilde sadeleşme konusunda da öncülüğü elden bırakmamıştır. O kadar ki, 1935 yılında kısa bir süre için de olsa banka genel müdürlüğü, "*genel çevirgenlik*", muhasebe "*sayiş*", tarih "*günlemeç*" müfettiş "inspektör", yazı "*bitik*" olmuştu. Bir süre sonra "çevirgenlik" sözcüğünden vazgeçilmişse de, uzunca bir süre umum müdürlük için "*genel direktörlük*" sözcükleri kullanılmıştır. 1935 yılından başlayarak genel kurullarda kullanılan hitap şeklinde de bir değişiklik olduğu dikkatten kaçmamaktadır. O zamana kadar "*Efendiler*" diye hitap edilen genel kurul üyelerine, "*Sayın Bayanlar ve Baylar*" şeklinde hitap edilmeye başlanmıştır.

Bu dönemde bankanın örgütsel yapısında meydana gelen değişikliklerin daha ziyade denetim ve eşgüdüm amacına yönelik olduğu söylenebilir. Zaten 1936 yılında kabul edilen ilk Bankalar Kanunu ile bankaların "dahili teşkilat" ve denetim mekanizmasının ana hatları oluşturulmuştu. Bu alandaki ilk değişikliklerden birisi, banka tarihinde ilk kez umum müdür yardımcılıklarına atama yapılmasıydı. İdare meclisi 1938 Ekim'indeki bir toplantısında aldığı kararla, "uzun müddetten beri bilfiil muavinlik yapan Muvaffak İşmen'le Fazıl Öziş'in 800'er lira maaşla Umum Müdür Muavinliklerine tayini hakkındaki teklifi" kabul etti.[29]

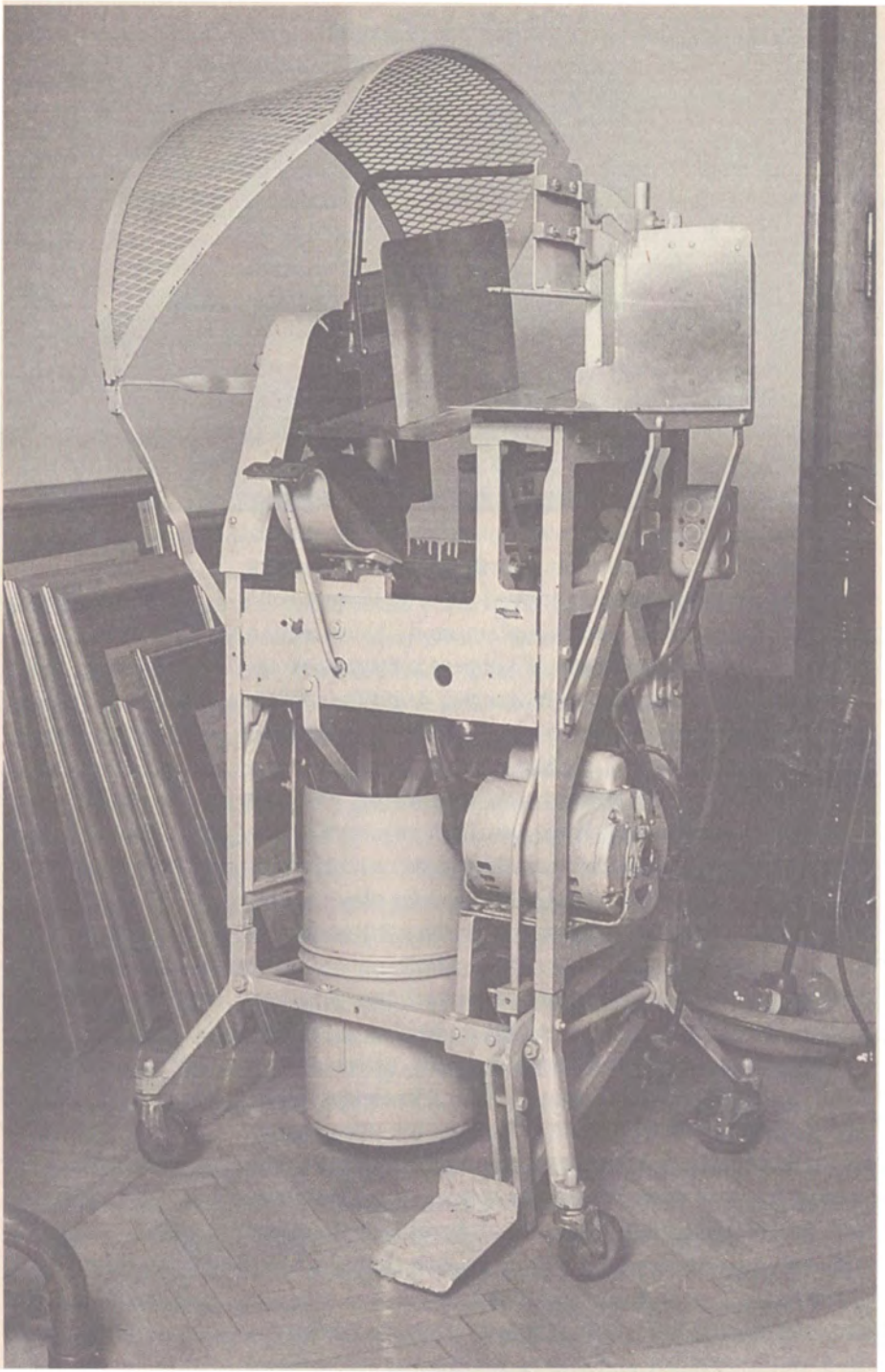
Denetim ve eşgüdüme yönelik bir başka değişiklik, 1928 yılından itibaren örgüt bünyesinde yer alan müfettişlik ve kontrol işlevlerinin daha belirgin ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması konusunda oldu. İdare meclisinin 14 Ekim 1940 tarihli toplantısında "Teftiş Talimatnamesi"nin yeni şekli onaylandı.[30] Yaklaşık on gün sonraki bir başka toplantıda ise teftiş heyeti kadrosunun güçlendirilmesi kararlaştırıldı ve özellikle Avrupa'da banka adına öğrenim görenlerden müfettiş muavinliklerine yeni atamalar yapıldı.[31] 1941 yılı başında "teftiş işlerinin devamlı surette bir eleman tarafından tedviri" amacıyla bir Teftiş Heyeti Reisliği kurulmasına ve bu göreve müfettişlerden Sabri Aküren'in atanmasına karar verildi.[32]

Yine 1928 yılından itibaren örgüt bünyesinde müfettişlikten ayrı olarak yer alan ve yapılan işlerin banka mevzuatı açısından ikinci kez elden geçirilerek tamamen doğru olmasını sağlamaya yönelik kontrol işlevi de idare meclisinin 16 Kasım 1940 tarihli toplantısında kabul edilen "Banka Kontrol Talimatnamesi"yle yeni bir yapıya ve işleyişe kavuşturuldu. Buna göre, merkez örgütünde kontrol işlerini koordine edecek bir birim bulunacağı gibi şubeler, kontrol servisi olan ve olmayan şeklinde ikiye ayrılıyordu. İş hacmi bir kontrol servisine ihtiyaç gösteren şubelerde, bir kontrolör, bir kontrol şefi ve yeterli sayıda memurdan oluşan kontrol birimleri şube müdürlerinin emri altında çalışacaklardı. Kontrol servisi olmayan şubelerde kontrol işlerini muhasebe servisi yürütecekti.[33]

Yine 1940 yılında 1925 yılından beri varlığını sürdüren "umumi kâtiplik" lağvedildi.[34] Umumi kâtibin görevlerini 1947'den sonra "organizasyon müdürü" üstlenecektir. Aynı yıl, Mali Tetkikat Servisi Müdürü Profesör Hazım Atıf Kuyucak'ın Milli Korunma Kanunu uyarınca başbakanlıkta kurulan merkez büro umumi kâtipliğine atanması üzerine bu servis kaldırıldı ve aynı yılın sonlarında ayrı bir "tetkik ve neşriyat servisi" kuruldu.[35] Bu servis daha sonra neşriyat müdürlüğüne dönüşecektir.

İkinci Dünya Savaşı ve genel seferberliğin İş Bankası'nı da etkilediğini belirtmeden geçmeyelim. 1941 Mayıs'ında TİB İdare Meclisi'nin aldığı kararlardan öğrendiğimize

29 TİB, *İMK*, 12 Ekim 1938, Cilt 6, s. 236-237.
30 TİB, *İMK*, 14 Ekim 1940 tarih ve 184 sayılı karar.
31 TİB, *İMK*, 25 Ekim 1940 tarih ve 192 sayılı karar.
32 TİB, *İMK*, 17 Şubat 1941 tarih ve 304 sayılı karar.
33 TİB, *İMK*, 16 Kasım 1940 tarih ve 218 sayılı karar; 19 Kasım 1940 tarih ve 703 sayılı Tamim.
34 TİB, *İMK*, 16 Eylül 1940 tarih ve 150 sayılı karar.



Para paketleme ve bağlama makinası.

göre, banka bir "seferberlik takvimi" yaptı. Buna göre, gerektiğinde genel müdürlüğün taşınabilmesi için Ankara'nın Etlik semtinde uygun bir binanın hazır bulundurulması; kayıt tesisine olanak vermesi açısından İstanbul ve Edirne ajans ve şubelerinin umumi icmaller, kasa ve mahsup yevmiyeleri gibi kimi kayıtlarının birer kopyasının Malatya'ya; Ayvalık, Edremit, Bergama, Balıkesir, İzmir, Antalya ve Akhisar şubelerinin kayıtlarının da Sivas'a gönderilmesi; şubelerin kendi seferberlik takvimlerini yapmaları; sigorta şirketlerine ait büyük miktardaki esham ve tahvilatın merkezde toplanması; Edirne şubesinin plasman yapmaması, talep olmadıkça tevdiat kabul etmemesi ve 10-15 bin liradan fazla para bulundurmaması kararlaştırıldı.[36]

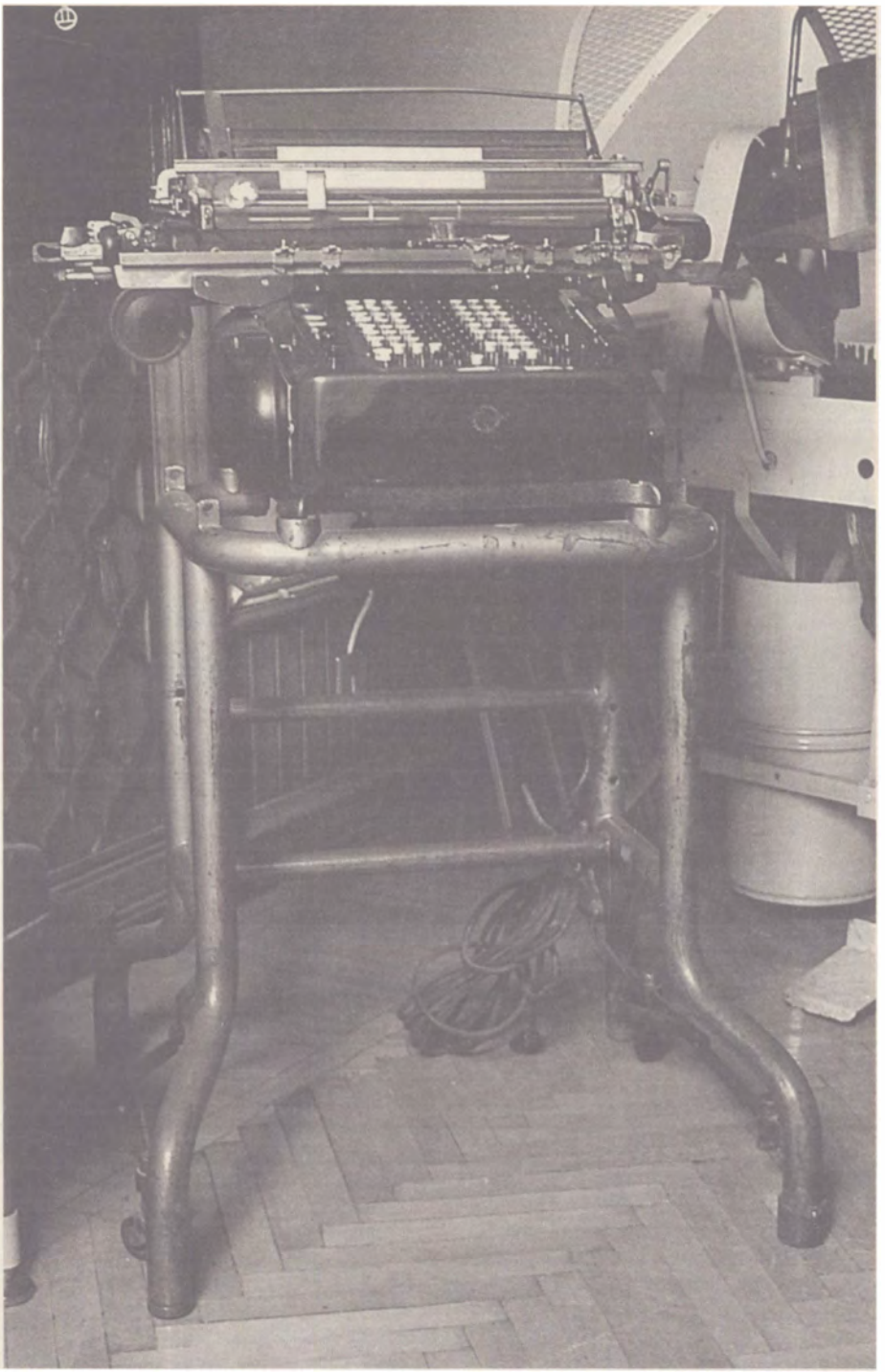
Savaş içi yıllarda umum müdürlükten şubelere gönderilen talimatnameler, tamimler genel mektuplar, özel ve gizli kaydını taşıyan mektupların titizlikle izlenmesine ve bunların içeriklerine sıkı sıkıya uyulmasına özen gösterildiği gibi sonuçları daha ziyade savaş sonrası yıllarda alınacak kimi düzenlemeler de gerçekleştirildi. Bunlardan bir tanesi, sistemli bir şekilde olmasa da ilk örneğine 1926 yılı başında tanık olduğumuz "müdürler toplantıları"nın düzenli ve sistemli bir hale getirilmesidir. Anılan tarihten itibaren kurumsallaşacak olan müdürler toplantısının ilki 1945 Ocak ve Ağustos aylarında yapıldı ve izleyen yıllarda düzenli bir şekilde tekrarlandı. Ayrıca, memur yetiştirilmesi için düşünülen kursların örgütlenmesi ve rasyonel çalışma usullerinin incelenerek şubelerde uygulanması için 1947 yılında bir "organizasyon müdürlüğü" kurulması kararlaştırıldı.[37]

İncelenen dönemde örgütsel açıdan gerçekleşen bir başka önemli olay da "Tekaüt Sandığı"nın, yani banka çalışanları emekli sandığının kurulmasıydı. Bu konuyu çalışanlarla ilgili gelişmelerin anlatıldığı bölümde ele almak daha uygun olacaktır.

ÖNCE MEKANİZASYON VARDI!

Örgütsel gelişmelerin anlatıldığı bu bölümde biraz geriye giderek, İş Bankası'ndaki teknoloji kullanımı ve yönetimiyle ilgili bulguları aktarmak doğru olacaktır. Bankada

35 TİB, *İMK*, 4 Mart 1940 tarih ve 30 sayılı karar; *İMK*, 16 Aralık 1940 tarih ve 246 sayılı karar; *İMK*, 3 Mart 1941 tarih ve 331 sayılı karar.
36 TİB, *İMK*, 2 Mayıs 1941 tarih ve 395 sayılı karar.
37 TİB, *İMK*, 29 Mayıs 1947 tarih ve 2173 sayılı karar.



1930'lu yıllarda kullanılan elektrikli NCR marka cari hesap makinası.

çalışma ortamına hız ve sağlık kazandıracak teknolojik yeniliklerden yararlanılmaya kuruluştan itibaren başlandığını söylemek doğru olur. Daha 1929 gibi erken bir tarihte, İstanbul şubesinde "otomatik fiş nakliyat tesisatı/tertibatı (*pneumatique*) kurulmuş;[38] Tasarruf Sandığı için nikel ve bronz paraları saymak üzere Avrupa'dan "otomatik para sayma makinesi" getirtilmişti.[39] Bu yıllarda özellikle büyük şehirlerdeki şubelerde, yazı yazmak, hesap yapmak ve para sayıp paketlemek için makine kullanıldığını biliyoruz. Bazı örnekleri Ankara Merkez Şube'deki İş Bankası Müzesi'nde bulunan bu makinelerin, 1930'lu yıllarda işgücü fazlası yarattığına ve bu fazlanın açılacak yeni şubelerde değerlendirilmesine ilişkin idare meclisi kararları ve raporları da bulunmaktadır.[40]

1932 yılından başlayarak İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şubelerde küçük cari hesaplar için National marka hesap tutma makineleri kullanılmaya başlandı ve bir "National Makinesi Talimatnamesi" hazırlandı.[41]

1944 yılından başlayarak muhasebe defterlerinin makine ile yazılması için öngörülen program çerçevesinde satın alınan Mercedes Elektro yazı makineleri ilk kez 21 Haziran 1943'te devreye girdi.[42]

1949 yılında işlerin hızlı yapılmasını sağlamak, tasarruf temin etmek ve aynı zamanda "reklam olmak" üzere 20.000 dolar (56.400 TL) karşılığında milli bankalarda ilk kez uygulanacak olan 12 istasyonlu ve tam otomatik santralli *pneumatique posta* tesisatının önce Ankara şubesine kurulması kararlaştırıldı; ancak daha sonra 18 santralli bir tesis 29.865 dolar (84.219 TL) karşılığında İstanbul şubesinde faaliyete geçirildi.[43]

Kuruluş yıllarındaki mekanizasyondan otomasyona geçişin 1960'larda, gerçek anlamda bilgi işleme geçişin ise 1970'li yıllarda olduğunu ilerde göreceğiz.

ŞUBELER: AÇMA KAPAMA DÖNEMİ

1932-1943 yıllarının iki önemli olgusu, hiç kuşkusuz ekonomik bunalım ve onu izleyen İkinci Dünya Savaşı'ydı. Her iki olgunun İş Bankası'nın şubeleşme sürecine yansı-

[38] TİB Umum Müdürlüğü'nce Mimar Mongeri'ye gönderilen 14 Şubat 1929 tarih ve 48 sayılı yazı ile İstanbul Şubesi'nden Umum Müdürlüğe gönderilen 11 Kasım 1929 tarih ve 13 sayılı yazı, "İstanbul, Muhaberat-1929", Etlik Arşivi.

[39] Topçuoğlu, *a.g.e.*, s. 10'da *Milliyet* gazetesinde 16 Mayıs 1929 tarihinde yayınlanan "İş Bankası'nda Yeni Makine" adlı haberi aktarıyor.

[40] TİB, *İMK*, 18 Ağustos 1930; 8 Mart 1931 tarihli kararlar ve *İdare Meclisi Raporu-1932*, s. 5-6.

[41] TİB, 15 Ocak 1947 tarihini taşıyan isimsiz dosya, Etlik Arşivi.

[42] TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Arşivi, "Hususi Dosya No 2".

[43] TİB, *İMK*, 21 Ekim 1949 tarih ve 2854; *İMK*, 19 Kasım 1949 tarih ve 2879 sayılı kararlar.

İnebolu Şubesi, 1934.

dığı görülmektedir. Zira, incelenen dönemde, hem açılan yeni şubelerin sayısında önemli bir azalma görüyoruz, hem de ilk kez kimi şubelerin kapandığına tanık oluyoruz. Dönemin şubeler açısından bir başka önemli olgusu da bankanın ilk kez yurtdışında şube açmasıydı. Tablo-18 ve 19'dan izlenebileceği gibi, 1932-1943 yıllarında İş Bankası ülke içinde ve dışında 15 yeni şube açmış; buna karşı-

lık 10 şube kapanmış ve 1931 yılı sonunda 43 olan toplam şube sayısı 1943 yılı sonunda 48 olmuştur.

Tablo-18: 1932-1943 Yıllarında Açılan Şubeler

Şube Adı	Açılış Tarihi	Kapanış Tarihi	İkinci Açılış	İkinci Kapanış
İSKENDERİYE	10.06.1932	31.12.1959		devam
HAMBURG	10.06.1932	1940	1980	devam
KADIKÖY	01.07.1933			devam
ÜSKÜDAR	29.10.1933			devam
GALATA	30.04.1934			devam
BEYAZIT	26.08.1934			devam
EDİRNE	05.09.1934			devam
TURHAL	01.08.1935	01.07.1936	25.12.1968	devam
CEYHAN	20.07.1936			devam
YENİŞEHİR	26.08.1936		07.09.1981	devam
SALİHLİ	23.09.1937		1944	devam
İSKENDERUN	20.03.1940			devam
GEMLİK	02.01.1941		1944	devam
BANDIRMA	14.07.1941		1944	devam
AYDIN	02.02.1942		1944	devam

Kaynak: *TİB*, İdare Medisi Raporları 1932-1943; *"Kırkıncı Yıl: Şubelerimiz ve İştiraklerimiz"*, *Türkiye İş Bankası (haz. Saim Aybar), 1964*.

Tablo-19: 1932-1943 Yıllarında Kapanan Şubeler

Şube Adı	Açılış Tarihi	Kapanış Tarihi	İkinci Açılış	İkinci Kapanış
FATSA	30.5.1931	01.11.1932	20.06.1966	devam
POLATLI	01.08.1929	31.12.1932	12.07.1954	devam
ZİLE	20.07.1929	31.07.1935	21.07.1955	devam
TURHAL	01.08.1935	01.07.1936	25.12.1968	devam
UZUNKÖPRÜ	01.06.1931f	01.04.1937	21.06.1954	devam
HAMBURG	10.06.1932	1940	1980	1992
MİLAS	26.08.1929	01.04.1940	05.08.1955	devam
ORDU	27.07.1929	01.06.1940	21.07.1945	devam
İNEBOLU	01.06.1931	01.06.1940	12.12.1968	devam
ADAPAZARI	01.06.1931	01.02.1941	25.10.1948	devam

Kaynak: *TİB*, İdare Medisi Raporları 1932-1943; *"Kırkıncı Yıl: Şubelerimiz ve İştiraklerimiz"*, *Türkiye İş Bankası (haz. Saim Aybar), 1964*.

Kadıköy Şubesi'nin müdür ve memurları, 1936.

Kadıköy Şubesi.

Bu dönemde şubeler konusundaki gelişmelerin kuşkusuz en önemlisi yurtdışında şube açılmasıydı. İş Bankası 1930'lu yılların başında Türk ihraç mallarının pazarlanması amacıyla İş Limited (1931-1963), İş Komimport (1932-1936) gibi pazarlama şirketleri kurmuştu. Yurtdışında şube açılması düşüncesi de daha çok bu pazarlama kuruluşlarını destekleme amacını taşıyordu. İdare meclisinin 1931 yılı raporunda yurtdışında açılacak şubelerin gerekçesi aşağıdaki gibi dile getiriliyordu:

"İş Limited'in tecrübeleri bize Türk ihracat mallarına mahreç olan piyasalarda yerleşmek kanaatini de vermiştir. Maksadımız -buhran devam ettiği müddetçe- gayet mütevazı teşkilat ve asgari masrafla bu işi başarmaktır. Bu mahreçlerde Türk mallarının satış şartlarını kendi elemanlarımızla tetkik ve takip etmek ve oradaki işleri yaptırmak için bugün verdiğimiz masraf ve komisyondan tasarruf etmektir. Umarız ki, umumi iktisadiyatımıza faydalı olmak mülahazasıyla ecnebi memleketlerinde en evvel şube açmak şeref ve talihinin Bankamız'a teveccüh etmesini muhterem hissedarlarımız memnuniyetle karşılayacaklardır."[44]

Gerçekten de Umum Müdür Celal Bey, 1931 yılının son idare meclisi toplantılarından birinde, yurtdışında Hamburg, İskenderiye, Trieste ve Marsilya gibi bazı ihracat merkezlerinde şube açma gerekliliği konusunda bilgi vermiş ve sonuçta İskenderiye ve Hamburg'da birer şube açılması "esas olarak" kabul edilmişti.[45] İdare meclisi 1932 yılının ilk aylarında yurtdışı şubelerin yöneticilerini atadı[46] ve İskenderiye ve Hamburg şubeleri 10 Haziran 1932 tarihinde faaliyete başladı.[47] Hamburg şubesi 1940 yılında İkinci Dünya Savaşı nedeniyle, İskenderiye şubesi ise 1959 yılında Nasır yönetiminin yabancı bankaları millileştirmesi sonucu kapandı. İdare meclisinin Hamburg şubesinin kapatılmasına ilişkin kararında, şubenin uzun yıllardan beri bilançosunu zararla sonuçlandırdığı, halen yapmakta olduğu işlerin önceki işlemlerin tasfiyesinden ibaret olduğu belirtiliyor; şubenin kapatılmasına, müdürünün umum müdürlük emrine alınmasına, yabancı çalışanların ise tazminatları ödenerek işlerine son verilmesine karar verildiği belirtiliyordu.[48] Yurtdışı şubeler konusundaki bu ilk tecrübeden sonra İş Bankası 1955 yılında Lefkoşa'da açacağı şubeye kadar ülke dışında başka şube açmayacaktır. Bununla birlikte incelenen dönemde

44 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1931*, Ankara, 1932, s. 6.
45 TİB, *İMK*, 10 Aralık 1931, Cilt 3, s. 37-39.
46 TİB, *İMK*, 31 Mart 1932, Cilt 3, s. 84; *İMK*, 9 Haz 1932, Cilt 3, s. 111.
47 TİB, 6 Haziran 1932 tarih ve 783 sayılı Tamim.
48 TİB, *İMK*, 19 Ekim 1940 tarih ve 191 sayılı karar.

Şekil-4: Şubeler Dağılım Haritası (1945)

31 ildeki toplam şube sayısı 49 (Yurtdışı şubeler: Mısır ve Hamburg).

İş Bankası'nın yurtdışında şube açması konusunda sonuçsuz kalan iki girişiminin daha olduğunu belirtmek gerekir. Bunlardan birincisi, İran'da bir şube açılması düşüncesidir. Hariciye Vekili Tevfik Rüştü Bey'in (Aras) 1932 yılı başında yaptığı İran gezisine İş Bankası Umum Müdürü Celal Bey de katılmış ve bu durum basında bankanın İran şehirlerinden birinde şube açacağı şeklinde değerlendirilmişti.[49] Gerçekten de, geziye katılan Celal Bayar dönüşünde idare meclisine temasları konusunda bilgi vermiş ve Tebriz kentinde bir şube açılmasının uygun olacağını belirtmişti. İdare meclisi şubenin açılmasını prensip olarak kabul etmiş ve zamanının tayinini umum müdürlüğe bırakmıştı.[50] Ancak bu girişimden daha sonra bir sonuç çıkmadığını biliyoruz.

İş Bankası'nın Londra'da bir şube açması konusu ise 1938 yılında gündeme geldi. Ancak ilginç olan bu kez önerinin hükümetten gelmesi ve bunun için bir Bakanlar Kurulu kararı yayımlanmasıydı.[51] Olayın TİB İdare Meclisi kayıtlarına yansıdığı kadarından anlaşıldığına göre, hükümet İş Bankası'ndan Londra'da bir şube açmasını istemiş, banka da bu isteğin yerine getirilebilmesi için, bütün ulusal bankaların işlemlerinin açılacak olan bu şubede toplanmasının sağlanması, 150.000 sterlinlik bir döviz kredisinin verilmesi, şube masraflarını kapatır hale gelinceye kadar bu masrafların hükümetçe karşılanması gibi koşullar öne sürmüştü.[52] Bir süre devam eden pazarlıklara karşın İş Bankası'nın istekleri hükümetçe yerine getirilmediği için, Londra'da açılmasına karar verilen ve hazırlıkları tamamlanan Londra şubesinin açılmasından vazgeçilmişti.[53]

Ülke içinde şubelerle ilgili gelişmelerde ise önceki döneme göre bir yavaşlama olduğunu belirtmiştik. İncelenen dönemde yurtdışı şubeler de dahil 15 yeni şube açılmış olmasına rağmen, Tablo-19'dan da görüleceği gibi 2'si bu dönemde,

8'i ise 1929-1931 yıllarında açılmış 10 şubenin dönem içinde kapatılmış olması, artışın yalnızca 5 şube ile sınırlı kalmasına yol açmıştı. Bu dönemde açılan şubeler daha ziyade "halkın muhitlerinden ayrılmadan banka hizmetlerinden kolaylıkla istifadesini temin"[54] amacına hizmet eden Kadıköy, Üsküdar, Beyazıt, Galata ve Yenişehir (Ankara) gibi "tali" şubelerle Salihli, Gemlik, Bandırma, Aydın gibi daha sonraki yıllarda şube haline dönüştürülecek "ajans"lardı (Bkz. Tablo-18). 1934 yılında Galata ve Beyazıt şubelerinin de açılmasıyla, Türkiye İş Bankası İstanbul'da en fazla şubesi (6 şube) olan banka konumuna yükselmişti.[55]

İncelenen dönemde kapatılan ve daha sonraki yıllarda ikinci kez açılacak olan Fatsa, Polatlı, Zile, Turhal, Uzunköprü, Milas, Ordu, İnebolu ve Adapazarı şubelerinin kapanış gerekçesi ise "birkaç yıl üst üste zarar etmeleri, kaynaklarının ve plasmanlarının da gelişme istidadı göstermemesiydi".[56] Bu arada, 1929 yılında kurulmuş olan ve zarar eden Uşak şubesi, 1939-1940 yılında masraflarını azaltmak amacıyla memur kadrosunu daraltmış olmasına rağmen zarar etmeye devam ettiği için 1941 yılında Afyon şubesine bağlı bir "ajans" haline getirilmiştir.[57] Türkiye İş Bankası, 1943 yılında 20 yaşına girerken ülke yüzeyine yayılmış 48 şubeye sahip bulunuyordu. Bu şubelerin ülke yüzeyine dağılımına biri göz atıldığında, İş Bankası şubelerinin Batı Anadolu'da yoğunlaştığı, toplam 48 şubeden 31'inin (yaklaşık %65) Sinop'tan Mersin'e çekilecek bir çizginin batısında kaldığı görülmektedir. Bununla birlikte batı kentlerinde şube sayıları artarken, ülkenin kuzey, güney, doğu ve güneydoğusunda şubeler açılmış olduğu görülmektedir.

İncelenen dönemde şubeleri Ankara, İstanbul ve İzmir ve diğer büyük kentlerindeki "ana" şubeler; Anadolu'daki il merkezlerinde bulunan "tali" şubeler; büyük şubelere bağlı "mülhak" şubeler ve daha çok Batı Anadolu'da ve büyük kentlerde bulunan "ajans"lar şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür. Ankara ve İstanbul'daki şubeler 10-12 servisten oluşuyor, 100 dolaylarında çalışana sahip bulunuyor ve banka muamelatının büyük ağırlığını bu şubeler taşıyordu. Örneğin Ankara Merkez şubesinde 1930'ların başında 34'ü müstahdem

49 *Son Posta*, 1 Ocak 1932.
50 TİB, *İMK*, 14 Mart 1932, Cilt 3, s. 73-74.
51 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 16 Eylül 1938 tarih ve 2/9607 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı.
52 TİB, *İMK*, 24 Eylül 1938, Cilt 6, s. 232-233; *İMK*, 9 Aralık 1938, Cilt 6, s. 240.
53 TİB, *İMK*, 13 Nisan 1939, Cilt 7.
54 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1933*, Ankara, 1934, s. 7.
55 TİB, *İdare Meclisi Raporu-Onbirinci Mali Yılı*, Ankara, 1935, s. 10.
56 TİB, *İMK*, 13 Nisan 1940 tarih ve 55 sayılı karar, Eylül 1938, Cilt 6, s. 232-233
57 TİB, *İMK*, 2 Eylül 1941 tarih ve 493 sayılı karar.

İş Bankasına memur alınacaktır

Türkiye İş Bankasından:

Bankalarımızın merkez ve şubelerinde çalıştırılmak üzere lise veya ticaret liseleri mezunlarından müsabaka imtihanile memur alınacaktır. Bu imtihanda kazananlar arasında ayrıca yüksek tahsil görmüş olanlar ve yabancı lisanları iyi bilenler tercih olunacaktır.

Alınacak memurlara, imtihandaki muvaffakiyet ve tahsil derecelerine göre 70 ile 100 lira arasında aylık verilecektir.

Yazı ile imtihan 15 ağustos 1936 cumartesi günü saat ONDA ANKARA, İSTANBUL ve İZMİR şubelerimizde yapılacaktır. En son yazılma tarihi 10 ağustos 1936 dadır.

İstekli olanlar, girme ve imtihan şartlarına aid izahnameyi bankamızın Ankara, İstanbul ve İzmirdeki şubelerinden alabilirler. Başka yerlerde bulunanlar bu izahnameyi bankamızdan tahriren de taleb edebilirler. Ancak bütün taliblerin çok vazih adres vermeleri lâzımdır.

Memur alımı için gazetelere verilen ilan.

olmak üzere toplam 118 kişi çalışıyordu. Çalışanlardan 14'ü (yaklaşık %12) kadındı. Buna karşılık Erzurum şubesinde 3'ü müstahdem olmak üzere toplam 10 çalışan bulunuyordu. Mülhak şubeler işlem ve iletişimlerinin büyük çoğunluğunu bağlı oldukları şubeler aracılığıyla yapıyorlar ve bu şubelerin kontrolüne tabi bulunuyorlardı. Tali şubeler genel müdürlükle doğrudan iletişimde bulunuyorlar ve büyük şubelerin sahip olduğu hak ve yetkilere sahip oluyorlardı; büyük şubelerden farkları işlem hacimlerinin ve servis sayılarının sınırlılığı idi. Tali şubelerde genellikle, kontrol, kambiyo, hisse senedi ve sigorta servisleri bulunmuyordu. Bu şubelerin varlık nedeni, "hizmeti halkın ayağına götürmek"ti. Bu şubelerin bazıları gerektiği gibi kâr edemese de, "diğer şubelerin kârını temin etmek ve aynı zamanda umumi masraflardan bir kısmını veya tamamını çıkarmak" amacına hizmet ediyordu.[58] Ajanslar ise "fazla elemanları istihdam etmek dışında hem tasarruf mevduatını kolaylaştırıp teşvik etmek hem de ufak bazı banka işlemleriyle meşgul olmak" üzere açılmış küçük şubelerdi. [59]

1930'ların ortalarında İş Bankası yönetimi "esaslı yerlerdeki şubeler için tetkikat yapılıp bina yaptırılması" kararını aldı. Yani İş Bankası artık yerleşmiş şubelerinde kendi binalarına sahip olmak istiyordu.60 Kuruluş yıllarında banka binalarının İtalyan mimar Giulio Mongeri'nin gözetimi altında yaptırılması gibi bu dönemin sonlarına doğru da şube binalarının yapım ve restorasyonu Yüksek Mimar Arif Hikmet Holtay'a havale edildi.[61]

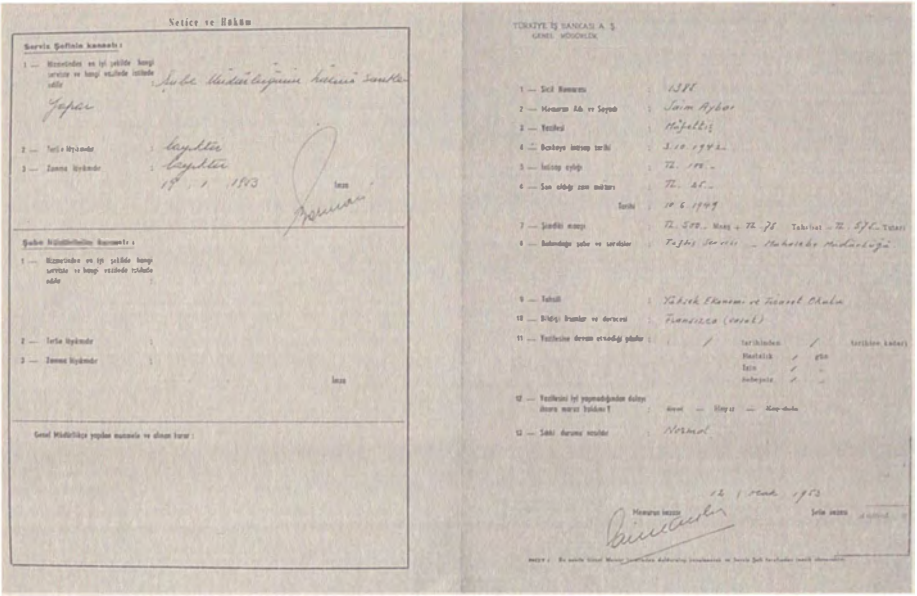
ÇALIŞANLAR: "BAREM"DEN ÖNCE, "BAREM"DEN SONRA!

"İş Bankası memuru, memleket için yepyeni, orijinal bir tiptir, Türk memur seviyesinin ülküsüdür, istikbalidir... İş Bankacısı, ahlakça, karakterce ve vatanperverlikçe örnek tanıdığı şahsiyetin izinde giderek Büyük Şef'in emrinde inkılabın en samimi bir hadimi olmuş ve bu duygu büyükten küçüğe, eskiden yeniye geçe geçe bugünkü tip meydana gelmiştir."
Türkiye İş Bankası'nın On Yılı 1924-1934, s. 43.

İncelen dönemde çalışanların hayatında olumlu ve olumsuz gelişmeler yaşandı. Olumlu gelişmelerin başında, hiç kuşkusuz, TİB çalışanlarının yararlanacağı bir emeklilik sisteminin kurulması geliyordu. Bunu aşağıda ayrıntılı olarak inceleyeceğiz. Olumsuz gelişmelerden birisi İkinci Dünya Savaşı, diğeri ise daha önce anılan 1939 tarihli Barem Kanununun yürürlüğe girmesiydi. Savaş dolayısıyla ilan edilen seferberlik nedeniyle pek çok banka çalışanı askere alınmıştı. "Talim ve manevra" amacıyla askere alınan İş Bankalıların çokluğu bankayı sıkıntıya soktuğu gibi çalışanları da olumsuz etkilemişti. Barem Kanunu, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere İş Bankası çalışanlarının maaşlarını diğer kamu çalışanlarıyla az çok aynı hizaya getirdiği için çalışanları tedirgin etmişti. Nitekim, bankanın kuruluşun izleyen 14 yıl boyunca 116 memurun istifa ya da başka şekillerde bankadan ayrılmasına karşılık, Barem Kanunu'nun yürürlükte olduğu 1939-1949 yılları arasında bankadan ayrılanların sayısı 1.095'i bulmuştur. Dolayısıyla Barem Kanunu uygulanmasının banka yönetimini her şeyden çok tedirgin ettiği de bir gerçektir. Kanunun hazırlıkları devam ederken TİB İdare Meclisi'nde konuyla ilgili görüşmeler yapılmış ve Umum Müdür Muammer Eriş, özellikle "ikramiyelerin tahdidi"nin olumsuz etkilerine dikkat çekmiştir. Eriş'e göre, banka bir kazanç müessesesidir. Çalışan müdürler kârdan alacakları hisse ile teşvik edilmektedir. Müdürlerin kârla ilişkilerinin kesilmesi ve yükseltmelerin liyakata göre değil de kıdeme göre yapılması sakıncalıdır. Kanun "memur zihniyeti" ile hazırlanmıştır.[62]

Bu "bir hizaya getirme", bankaların ve kamu iktisadi teşebbüslerinin özellikle üst düzey çalışanlarının maaşla-

58 TİB, *İMK*, 5 Mart 1936, Cilt 5, s. 44.
59 TİB, *İMK*, 17 Mayıs 1933, Cilt 3, s. 214.
60 TİB, *İMK*, 17 Şubat 1937, Cilt 6, s. 106-107.
61 TİB, *İMK*, 1 Eylül 1943 tarih ve 1111 sayılı karar.
62 TİB, *İMK*, 23 Ocak 1939, Cilt 6, s. 273-75.

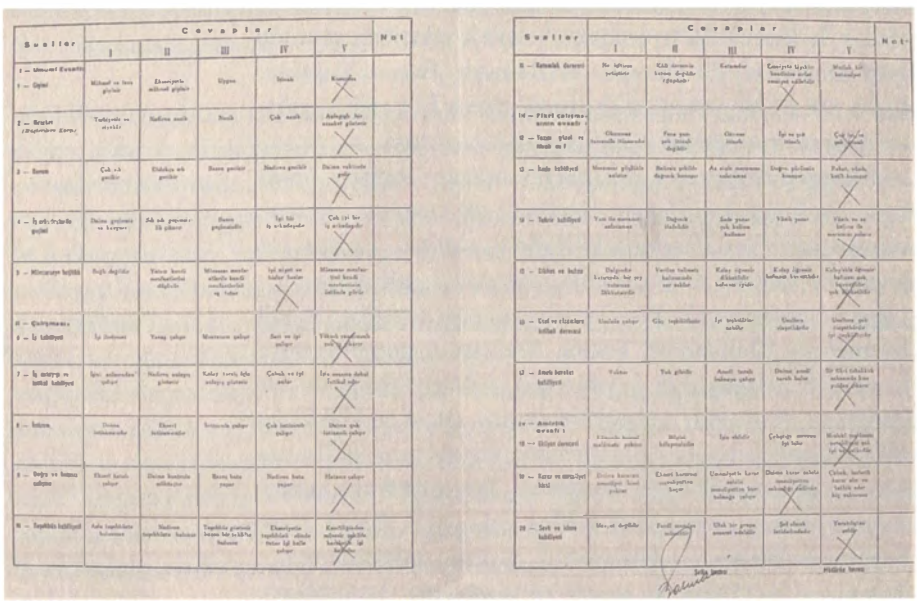


Netice ve Hüküm

Genel Müdürlüğe yapılan muameleler ve alınan karar :

TÜRKİYE İŞ BANKASI A. Ş.
GENEL MÜDÜRLÜK

Personel sicil formu kapağı.



Personel sicil formu değerlendirme sayfası.

rında belirli ölçülerde bir azalma anlamına geliyordu. Bu durumu banka genel müdürlerinin aylıklarıyla örneklemek mümkündür. Celal Bayar'dan sonraki üç genel müdürün personel sicil dosyalarındaki bilgilere göre, Muammer Eriş'in bankadan ayrılmadan önceki son maaşı 1.775 lira idi. Yerine Merkez Bankası

genel müdürlüğünden transfer edilen Selahattin Çam'ın aylığı ise Merkez Bankası'nda aldığı aylıktan 250 lira daha fazla, yani 1.500 liraydı. Barem Kanunu'ndan sonra genel müdürlüğe atanan Sait Erda'nın göreve başladığı 1940 yılındaki ilk maaşının ise 600 lira olduğunu görüyoruz.[63] 1944 yılı ortalarında çalışanların maaşlarına 100 ile 20 lira arasında değişen zamlar yapılana kadar da bu durum değişmemişti. 1944 yılı mayıs ayında umum müdür muavini, hukuk müşaviri ve teftiş heyeti reisi 500; muhasebe müdürü 300; müfettişler ise kıdemlerine ve sınıflarına göre 570 ile 140 lira arasında aylık alıyorlardı. Genel müdürlükteki diğer üst düzey memurların maaşları da 260 ile 120 lira arasında değişiyordu. İncelenen dönemde, yani 1932-1943 yılları arasında genel ve katmalı bütçeli kuruluşlarla, özel idareler ve belediyelerde çalışan kamu görevlilerinin ortalama maaşları 73 ile 329 lira arasındaydı. Kamu görevlilerinin 1940 yılındaki ortalama maaşı ise 177 liraydı.[64]

Barem Kanunu'nun hazırlıkları sırasında, İş Bankası da aralarında olmak üzere özel bankaların ve kamu bankalarının "direktörler heyeti", "banka memurlarına barem tatbiki fikrine esas itibariyle hiçbir şekilde iştirak" etmiyorlardı. Ancak hükümetin hazırladığı tasarının mevcut duruma elden geldiğince uydurulması için bir proje hazırlayarak Başvekâlet'e sundular. Bu projenin en önemli noktaları şöyle özetlenebilir: O güne kadar devam etmiş durumun "hakk-ı müktesep" olarak kabul edilmesi; memurların gerek kişisel performans, gerekse bankaların kazancı oranında ödüllendirilmesi ve devlet memurlarıyla banka çalışanları arasında esasen mevcut olan farka karşılık olmak üzere banka memurlarına devlet baremindeki iki derece yüksek barem uygulanması.[65] O dönemin hükümetinin bu önerileri dikkate almadığı, 3656 ve 3659 sayılı yasalarda devlet memurları ve banka çalışanları için öngörülen derece ve maaş tutarlarının aynı oluşundan anlaşılmaktadır.[66]

Ancak çalışanlar açısından asıl önemli olumsuzluk, Dünya Savaşı'nın yol açtığı yüksek enflasyon ve geçim sıkıntısıydı. Bu durumu, genel giderler içinde personel giderlerin payının düşmesi,[67] bankadan ayrılmaların artışı, "kadro faz-

63 TİB İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, Eriş, Çam ve Erda'nın sicil dosyaları ve sicil kartonları.

64 Bulutay, *Employment, Unemployment...*, s. 293.

65 TİB, *İMK*, 5 Mart 1936, Cilt 5, s. 38-39.

66 Tozan-Cevan, *a.g.e.*, s. 9-16.

67 1937 yılında personel giderleri genel giderlerin yaklaşık %84'ünü oluştururken, bu oran 1941'de %71'e, 1944'te %58'e düşmüştür. Bkz. TİB, "1937-1946 Umumi Masraflar Seyri Gösterir Tablo", Etlik Arşivi.

Samsun Şubesi.

lası sebebiyle kendilerinden istifade edilemeyen"[68] kişilerin ve bankanın çeşitli birim ve şubelerinde görülen yolsuzlukların daha önceki dönemlerde görülmediği kadar artmış olmasından anlıyoruz. Özellikle büyük kentlerdeki memur ve müstahdemlerin içinde bulundukları zor koşullar idare meclisi tutanaklarına da yansımış ve

"hemen hemen yüzde doksanının mesafe uzaklığı ve vesait-i nakliye müşkilatı sebebiyle evlerine veyahut pahalılık yüzünden herhangi bir lokantaya gidemeyerek yevmi iaşelerini ekmek, peynir veya zeytin yemek gibi yüksek kalorisi bulunmayan maddelere inhisar ettirmek ve bunlarla kifaf-ı nefs eylemek zaruretinde bulundukları ve bu halin ise memurlarımız arasında bünyevi hastalıklar nisbetinin geçen senelere r azaran artmasına"

yol açtığı saptamasına neden olmuştur. Banka, "müessese bakımından da matlup olan randımanın kâfi derecede elde edilememesini intaç eden" bu durum karşısında Yardım Sandığı aracılığıyla memurlara 30 kuruş bedelle, müstahdemlere ise genel masraflardan karşılanmak üzere bir öğün sıcak yemek verilmesini kararlaştırmıştır.[69]

1932'den 1943'e banka çalışanlarının sayısı %3'ten daha az bir oranda arttı. 1932 yılında 189'u müstahdem olmak üzere toplam çalışanların sayısı 882 iken yaklaşık on yıl sonra, beş yeni şubenin açılmış olmasına rağmen çalışanların sayısı 194'ü müstahdem olmak üzere ancak 906'ya yükseldi (bkz. Tablo-20). İdare meclisi kararlarından anlaşıldığı kadarıyla, 1939 Nisan'ından başlayarak "kadro fazlası" gerekçesiyle işlerine son verilen her düzeyde çalışan sayısının bir hayli kabarık oluşu, 1939 Mart'ında yenilenen üst yönetimin (idare meclisi ve umum müdür) bir temizlik ve yenileme harekâtı olarak da değerlendirilebilir. Zira görevlerine son verilenler arasında umum müdürlük müdürleri, şube müdür ve ikinci müdürleri ve şefler gibi yetişmiş elemanların bulunması bu kanıyı güçlen-

dirmektedir. Görevden alınmalara ilişkin idare meclisi kararlarının yeni yönetimin iş başına geldiği 1939 yılının nisan ve mayıs aylarında yoğunlaşması da bir tasfiye harekâtının söz konusu olduğunu destekler mahiyettedir. Ancak, İş Bankası'nın çalışanlar açısından karşı karşıya bulunduğu asıl sorun 1939 Barem Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra azımsanmayacak sayıda çalışanın bankadan ayrılması şeklinde olmuştur. 1940-1947 yılları arasında yaklaşık %11'i müdür, müfettiş ya da şef (97 kişi) olmak üzere 893 çalışan bankadan ayrılmıştır. Ayrılmaların en yoğun olduğu yıllar, Barem Kanunu'nun yürürlüğe girmesini izleyen 1940 yılı (%16) ile bankanın rekabetle tanıştığı 1944 yılıdır (%20). 1940 yılında 140, 1944 yılında 175 çalışan bankadan ayrılmıştır.[70] Bankadan ayrılanların yaklaşık yarısının emeklilik ve ölüm gibi doğal nedenlerle, diğer yarısının ise bir başka kuruma transfer olmak yoluyla TİB'den ayrıldığı görülmektedir. Ölüm ve emeklilik dışında bankadan ayrılanların yaklaşık dörtte birinin yeni kurulmuş olan rakip bankalara, yaklaşık %20'sinin özel sektördeki diğer şirketlere gittiği ve yaklaşık %17'sinin ise serbest çalışmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır.[71]

1932-1943 yıllarında İş Bankası'nda çalışanların sayısal durumları Tablo-20'den izlenebilir.

Tablo-20: 1932-1943 Yıllarında TİB Çalışanları

Yıllar	Memurlar	Müstahdemler	Toplam Çalışanlar
1932	693	189	882
1933	680	186	866
1934	671	183	854
1935	672	183	855
1936	669	182	851
1937	691	189	880
1938	689	188	877
1939	630	172	802
1940	628	171	799
1941	619	169	788
1942	698	190	888
1943	712	194	906

Kaynak: *TİB*, İdare Meclisi Raporları 1932-1943; *"Kırkıncı Yıl: Şubelerimiz ve İştiraklerimiz"*, *Türkiye İş Bankası (haz. Saim Aybar)*, *1964*.

68 TİB, *İMK*, 13 Nisan 1939 tarihli karar.
69 TİB, *İMK*, 5 Kasım 1942 tarih ve 1151 sayılı karar.
70 TİB, "1940-1947 Yılları Arasında İş Bankası'ndan Ayrılan Memurların Listesi", daktilo metin, Etlik Arşivi.
71 *a.g.r.*

TÜRKİYE İŞ BANKASI A. Ş.

Memurları için

TEKAÜT SANDIĞI

Teşkiline dair Tesis Senedi

ANKARA

1940

Tekaüt Sandığı tesis senedi, 1940.

Gerek enflasyon baskısının gerekse Barem Kanunu'nun çalışanların maaşlarında yol açtığı yıpranmayı telafi etmek amacıyla banka kimi yöntemler geliştirmiştir. Bunlardan bir tanesi, müdür, müdür yardımcısı ve ikinci müdürlerin yararlanacağı bir prim sisteminin yürürlüğe konulmasıydı. Primlerin tayininde plasman, kâr, genel masraflardan sağlanan tasarruf, banka mevzuatına riayet ve bankaya yeni elemanlar yetiştirmek gibi[72] oldukça nesnel kıstasların belirlenmiş olmasına karşın bu olanaktan yalnızca üst düzey yöneticilerin yararlanacak olması dikkat çekicidir. Bu arada banka çalışanlarının şahsına açılan hesaplarda cari faiz düzeyinin altında faizler uygulanarak, çalışanlara bir ek olanak sağlandığının da belirtilmesi gerekir.[73] Ancak memurlara sağlanan prim ya da ikramiye olanağının müstahdemlere sağlanmadığı da belirtilmelidir.[74] Bu dönemde ayrıca, banka memurlarının ev yaptırmak amacıyla bankadan aldıkları kredilerin faizleri affedilmiş ve anaparalar taksitlere bağlanarak çalışanlardan tahsil edilirken, ev kredisi uygulamasına da son verilmiştir.[75] Banka memurlarına çeşitli nedenlerle ödünç para verilmesi uygulamasına son verilmesinin 1936 Bankalar Kanunu'nun 17. maddesinden kaynaklandığı görüşü savunulmuştur. Gerçekten de söz konusu madde, "Bankalar, kendi memurlarına, gerek doğrudan doğruya gerekse muvazaa yoluyla ödünç para ve lehlerine teminat veremezler ve kefil olamazlar" şeklinde kesin bir hüküm getirmektedir. Bankalar Kanunu'nun getirdiği değişiklikler konusunda idare meclisinde açıklamalarda bulunan Umum Müdür Muammer Eriş, yeni kanunun genelde bankanın işlemlerinde önemli bir değişiklik gerektirmediğini, ancak çalışanlarına ödünç para verme yolunu kapadığını, ihtiyaç sahibi memurlara yardım edilebilmesi için "yardım sandıkları"nın oluşturulmasının düşünüldüğünü söylüyordu.[76]

İncelenen dönemde olduğu kadar, izleyen dönemlerde de İş Bankası çalışanları açısından önemi yadsınamayacak olan bir olgu banka çalışanlarının emeklilik sis-

temidir. Zira günümüzde İş Bankası'nın asıl sahibi olduğu çeşitli vesilelerle dile getirilen bu sistemi başlangıcından günümüze kadar burada özetlemek uygun olacaktır.

TİB EMEKLİ SANDIĞI'NIN ÖYKÜSÜ

Türkiye İş Bankası Emekli Sandığı'nın öyküsü, ülkemizdeki çalışma ve sosyal güvenlik sisteminin gelişim ve değişimine paralel bir çizgi izlemiştir. Ancak Sandığın yapılanmasını belirleyen tek unsurun bu olmadığı da görülmektedir. Bankanın kendi gelişim çizgisinin de Sandığa yansıdığı bir gerçektir. 1934 yılında kurulan Sandık, 1939 ve 1949 yıllarında olmak üzere iki defa feshedilip yeniden kurulmuş ve 1974 yılında ikili bir yapı kazanmıştır. *Türkiye İş Bankası Emekli Sandığı* ve daha sonra *Türkiye İş Bankası Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı* oluşturulmuştur. Günümüzde her iki kuruluş da, yasa gereği, "vakıf" unvanını taşımaktadır.

TİB Emekli Sandığı'nın kurulmasına giden yol, bankanın kuruluş yıllarından itibaren çalışanlardan kesilmeye başlanan "tekaüdiye"lerle başlar. 1927 Mart'ından itibaren, "memurin ve müstahdimin maaşları üzerinden her ay %5 tekaüdiye kesilmesi" kararlaştırılmıştı. Kesilen meblağlarla, "alacaklı hesab-ı muvakkate açılacak" ve biriken meblağ *Tekaüt Sandığı* hesabına yatırılacaktı.[77] 1928 yılında İş Bankası tasarruf sandığı hesabında toplanan para, yaklaşık 1.300.000 lira olmuştu. Bu miktarın şubeler itibariyle dağılımı şöyle idi:[78]

Merkez (Ankara)	140.000
İstanbul	800.000
İzmir	250.000
Adana	50.000
Bursa	80.000
Samsun	25.000
Trabzon	15.000
Balıkesir	8.000
Genel toplamı	**368.300**

Bankada bir tekaüt sandığı kurulması düşüncesi 1934 yılında hayata geçirilmiştir. Kuruluş amacı yalnızca bankanın memurlarına iyilik etmek değil, aynı zamanda, memurların "müesseseye olan merbutiyetlerini kuvvetlendirmek sure-

72 TİB, "Prim Tediyesine Ait Esaslar-12 Aralık 1944 Genel Müdürlük Muhasebe Arşivi, Hususi Dosya No 50.
73 TİB, 17 Eylül 1935 tarih ve 1161 sayılı Tamim.
74 TİB Genel Müdürlüğü'nün 3 Haziran 1933 tarih ve 12/411 sayılı mektubu, "Muhaberat 171", Etlik Arşivi.
75 TİB, *İMK*, 19 Ocak 1935, Cilt. 4, s. 181.
76 TİB, *İMK*, 10 Haziran 1936, Cilt. 6, s. 1-2.
77 TİB, 20 Nisan 1927 sayılı Tamim. *İş Dergisi*'nin 96. (Ağustos 1974) sayısında, "Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Emekli Sandığı"nı tanıtan bir yazıda, ileride kurulacak sandığın fonunu teşkil etmek üzere, Banka'nın kuruluş tarihinden başlayarak 1933 yılı sonuna kadar personele ödenen maaşlar üserinden %5 aidat tahsil edildiği ve buna %5 de banka tarafından ilave edildiği yazılmaktadır. Ancak bankanın kurulduğu günden itibaren memurların maaşlarının tekaüdiye kesildiğine ilişkin herhangi bir idare meclisi kararına ya da başka bir bilgiye rastlanmamaştır.
78 TİB, 4 Eylül 1928 tarih ve 65 sayılı Tamim.

tiyle bizzat Banka'yı takviye etmek" olarak belirtilen Sandığın 60 maddeden oluşan senedi ve statüsü idare meclisinin 20 Haziran 1934 tarihli toplantısında kabul edilmiştir.[79] TİB Tekaüt Sandığı'nın statüsü hazırlanırken, benzer kimi yabancı kuruluşların tesis senedi ya da statülerinin tercüme ettirilerek incelendiği anlaşılıyor. Söz konusu kuruluşlar arasında Union des Banques Suisses Emeklilik Sandığı Statüsü, Midland Bank Ltd. Memurları Yardımlaşma ve Dul Maaşı Sandığı, Aktie Bolaget Svensko Bandels Bankeau Teaütlük İşleri, İsviçre Federal Bankası A.Ş. Tekaüt Sandığı Tesis Senedi ve Nizamnamesi, Chase National Bank (New york) Tekaütlük ve Sigorta Planı ve ABT Equitable Hayat Sigorta Şirketi bulunuyordu. [80]

Sandığın kuruluş senedi ve statüsünün kabulüyle birlikte, "Banka'nın memurları hesabına tefrik olunan tekaüdiye hissesiyle maaşlardan tevkif edilen tekaüdiye aidatı ve bu iki meblağın 31 Kânunevvel 1933 tarihine kadar işlemiş bulunan faizleri yekunu ... mezkur Banka tarafından, tesis senedi olan bu statüde yazılı muayyen maksatlara tahsisen tesise devir ve terk edilmiştir." (Md. 1)[81]

Kurulan sandığın adı Türkiye İş Bankası Memurları Tekaüt Sandığı'dır ve merkezi Ankara'da umum müdürlüktedir (Md. 2). Tesisin amacı, "bu statüde yazılı şartlar dairesinde Türkiye İş Bankası müdür, memur ve müstahdemleri ile ailelerine hastalık, kaza, yaşlılık, ölüm ve bu statüde yazılı sair hallerde kaydı hayatla irat ve sair suretlerde tazminat itasıdır" şeklinde belirtilmişti (Md. 3). Tesisin gelirleri, banka çalışanlarının maaşlarından kesilecek aidat, banka tarafından tahsis edilecek aidat, tesis servetinin nemalandırılmasıyla sağlanacak faiz, gelir ve sair temettüler, TİB Genel Kurulu kararıyla bankanın senelik temettülerinden tesise aktarılacak miktarlar, üçüncü kişiler tarafından hibe, vasiyet ve sair şekillerde yapılacak teberrular ve diğer gelirler olarak tanımlanmaktadır (Md. 4). 31 Aralık 1933 tarihinde İş Bankası kadrosunda bulunan müdür, memur ve müstahdemler tesisin üyeleri olarak kabul edilmişlerdir (Md. 5).

Tesisin idare organları, tesis üyeleri tarafından seçilen ve "tesisten istifade hakkına malik olanların haklarını ve menfaatlerini gözeten ve tesis senedi hükümlerinin tatbikine nezaret eden" umumi heyet, tesisin mallarını, varidatını ve muamelatını, kısaca bütün "umur ve muamelatını" yapan ve biri TİB İdare Meclisi tarafından, üçü tesisin umumi heyetince ve 1939 yılı başından itibaren de en az biri "mütekait" memurlardan seçilecek toplam beş kişilik bir idare heyeti (umum müdür idare heyetinin tabii azası ve reisidir) ve umumi heyet tarafından seçilen ve aynı heyete karşı sorumlu olan iki murakıptan oluşmuştur (Md. 7-23).

1936 yılının ilk aylarında Tekaüt Sandığı'nın hesabında 1,5 milyon lira kadar, o zaman için önemlice bir miktar para birikmişti. Kuruluşundan beri bankanın murakıplığını yapan ve pek çok konuda bankaya danışmanlık hizmeti veren Ha-

san Saka, "bu paradan bir kısmının Banka'nın hisse senetlerinin mübayaasına tahsisi suretiyle hem emin ve hesaplı bir plasman ... hem de Sandık hesabına varidat temin edilmiş olacağı" yönünde fikir belirtmiş ve bu öneri benimsenmiştir.[82] TİB Emekli Sandığı'nın günümüzde bankada sahip olduğu pay düşünülecek olursa (halen bankada hissesi bulunan Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı'dır), bu önerinin titizlikle hayata geçirildiği söylenebilir. Bundan kısa bir süre sonra, Sandığın kendi adına gayrimenkul alım satımında bulunabileceği karar altına alınmış,[83] ancak bunun "ticari mahiyeti haiz olmayan gayrimenkul tasarruflarına münhasır" olduğu da belirtilmiştir.[84]

1939 yılının eylül ayında Sandık, yeni kabul edilen 3659 sayılı Barem Kanunu gereğince tasfiye edilmek durumunda kalmıştır. Bu yöndeki karar 21 Eylül 1939 tarihinde Türkiye İş Bankası Genel Müdürlüğü'nde toplanan Tekaüt Sandığı Umumi Heyeti tarafından alınmıştır. Buna göre,

- Türkiye İş Bankası Tekaüt Sandığı statüsünün 3659 nolu kanun-i barem hükümleri ile tearuz etmesinden dolayı, bu sandığın 31 Temmuz 1939 tarihinde kat edilen hesabat dairesinde bu günden itibaren fesh ve tasfiyesine;

- Sandık mevcudu ve matlubatı meyanında defisit teknik karşılığı olarak bulunan 400.000 liranın mahal-i istimali kalmamış olduğundan bu meblağın Banka'ya iadesinden kalacak mevcuda ve matlubatın ve keza menkul ve gayrimenkul senetlerin terhini veya satışı suretiyle elde edilecek mebaliğin aşağıdaki gibi hissedarlar arasında taksimine:

Elyevm Banka'da müstahdem eshab-ı istihkakın kendi tevdiatları, Banka'nın koyduğu karşılık ve bunların %6 faiz-i mürekkebiyle,

Banka'dan infikak edip henüz haklarını almamış olanlara hakları, mevsuk statü hükümlerine göre,

Mütekaidin, eytam ve dullara, almakta oldukları maaş 50liraya kadar olanlara 10 senelik maaşlarının tutarı, 100 liraya kadar olanlara 50 lira için on senelik, fazlası için 5 senelik tutar verilmesine,

- Tevziatın, Sandığın likit ve derhal nakte çevrilebilir parasına göre yapılmasına;

- İkisi Sandık heyet-i umumiyesi ve ikisi Banka İdare Meclisi'nden tasfiye heyeti oluşturulmasına karar verilmiştir.[85]

79 TİB, *İMK*, 20 Haziran 1934, Cilt 4, s. 101-125; Sandık Umumi Heyeti'nin 6 Şubat 1939 tarihli toplantısında tesis senedinin, 5, 15, 19, 27, 32, 34, 35 ve 36. maddeleri değiştirilmiş ve bu değişiklikler idare meclisince onaylanmıştır. TİB, *İMK*, 15 Şubat 1939, Cilt 6, s. 280-85.

80 Tekaüt Sandığı'nın hazırlıkları çerçevesinde anılan statü ve nizamnameleri içeren isimsiz dosya, Etlik Arşivi.

81 TİB, *İMK*, 20 Haziran 1934, Cilt. 4, s. 101-124'te Tekaüt Sandığı'nın tesis senedi ve statüsünün idare meclisince onaylanan şekli yer almaktadır.

82 TİB, *İMK*, 5 Mart 1936.

83 TİB, *İMK*, 12 Haziran 1936, Cilt 6, s. 13-14.

84 TİB, *İMK*, 13 Mart 1937, Cilt 6, s. 110-111.

85 TİB, *İMK*, 21 Eylül 1939, Cilt 7.

1939 yılındaki tasfiyeden sonra 14 Ekim 1940 tarihli idare meclisi toplantısında, "Banka'nın daimi aylıklı memurlarıyla sermayesinin tamamı Banka'ya ait teşekküllerin daimi aylıklı memurlarına; ölüm halinde dul ve yetimlerine hizmet etmek üzere *Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi ve Teşekkülleri Memurları Tekaüt Sandığı* adıyla hükmi şahsiyeti haiz bir tesisin" kurulması kararlaştırılmıştır. Söz konusu kararda ayrıca, bu amacın gerçekleşmesi için, 1 Ocak 1940 tarihinden itibaren memurların aldıkları maaş oranında tekaüt karşılığı olarak bankaca ödenmesi gereken, ancak henüz Tekaüt Sandığı kurulmadığı için İş Bankası Ankara merkezinde açtırılan 2313 ve 5176 numaralı hesaplardaki tutardan 40.000 liranın tahsisi ve kuruluş için gerekli hukuki ve idari işlerin takibi öngörülüyordu.[86]

TİB umum müdürünün 13 Aralık 1940 tarih ve 107 sayılı mektubu uyarınca Sandık İdare Heyeti Reisliği'ne Organizasyon Müdürü Suat Saim Onat, üyeliklere Naşir Özelçi (Hukuk Müşaviri), Mümtaz Arolat (Muhasebe Servisi), Sadettin Savaş (Şubeler Kontrol Servisi) ve İhsan Hokkacı (Tetkik ve Neşriyat Servisi) getirilmişlerdir.[87] Bu arada, *Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Yardım Cemiyeti* ve yine bankanın *Memur ve Müstahdemleri Ölüm Vukuunda Yardım Cemiyeti*'nin memur ailelerine hastalıkları halinde icap eden nakdi yardımın yapılmasını temin edemedikleri gerekçesiyle, 1942 yılında idare meclisi kararıyla bir *Sağlık Yardım Cemiyeti* kurulması ilkesi benimsenmiş[88] ve bu kuruluş 1 Temmuz 1942 tarihinde *Sağlık Yardım Sandığı* adıyla faaliyete başlamıştır.[89] *TİBAŞ Memurları Yardım Cemiyeti, TİBAŞ Memur ve Müstahdemleri Ölüm Vukuunda Yardım Cemiyeti ve Sağlık Yardım Cemiyeti* 18 Nisan 1946 tarihli idare meclisi kararıyla feshedilmiş ve yerine *Türkiye İş Bankası Memurları Arasında Yardımlaşma Derneği* kurulmuştur.[90] Söz konusu dernek, 26 Haziran 1971 tarihinde TİB Genel Kurulu kararıyla *Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Yardımlaşma Derneği* adını almıştır.[91]

Daha önce Sandığın feshine neden olan 3659 sayılı kanundan 1948 yılında bankaların istisna edilmesini sağlayan 5212 sayılı kanun hükümlerinden ötürü bankanın sürekli kadrosunda bulunan memurlar için yeni esasları içeren Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Emekli Sandığı adı ile yeni bir tesis senedi düzenlendi.[92] Bundan dolayı 1940 Ekim'inde idare meclisinin 189 sayılı kararıyla kurulan tekaüt sandığı feshedildi. Tekaüt Sandığı, "1950 senesi başından itibaren yürürlüğe geçecek olan Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Sandığı'na bilcümle aktif ve pasifi ile birlikte iltihak etmek ve tasfiyeye tabi tutulmamak suretiyle birleşmesini ve bu bapta icap eden birleşme mukavelesinin akdini ve bunu müteakip de mezkur sandığın feshi ile terkin-i kaydı için ilgili mahkemeye müracaat edilmesi" kararlaştırıldı.[93]

Sandığın yapısında önemli değişikliklerin görüldüğü bir başka dönem ise 1960'lı yıllar oldu. Bu zaman diliminde Sosyal Sigortalar Kanunu'nda yapılan birtakım değişikliklere Sandık'ın kendini uyarlaması gerektiğinden yeni bir tesis senedi ve yönetmeliği hazırlandı.[94]

Uyarlamayı gerektiren konu, 27 Mayıs yönetiminin 1960 Ağustos'unda çıkardığı bir kararname ile bankaların o günkü tabiriyle "İşçi Sigortaları Kanunu" kapsamına alınmış olmasıydı. Kısa bir süre sonra (16 Kasım 1960 tarih ve 5/532 sayılı) yayımlanan bir başka kararname ile bankaların, "en az işçi sigortalarının sağladığı hakları sağlayan ve tüm personelini kapsayacak ve birbirleri arasında vaki olacak nakillerde kazanılmış hakları saklı tutacak bir nizam teşkil etmeleri halinde" sigortalı sayılacakları kabul edildi.[95] Bunun üzerine Sandık statüsünde İşçi Sigortaları Kanunu'na intibak için 1962 ve 1963 yıllarında geniş ölçüde değişiklik yapıldı.[96] Bu arada Sandık, bütün çalışanları kapsamadığından bankanın emekli sandığına üye olmayan hizmetlilerinin sosyal güvenlik haklarının grup sigortasıyla karşılanması yoluna gidildi. Banka, 1 Temmuz 1954 tarihinden geçerli olmak üzere, Türkiye İş Bankası A.Ş. Memurları Emekli Sandığı'na dahil olmayan banka hizmetlilerinin ihtiyarlık, ölüm ve maluliyet hallerine karşı Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi ile bir sosyal grup sigorta sözleşmesi yaptı. Ayrıca idare meclisinin 1962 Ekim'inde aldığı bir kararla, görev ve yaş durumu açısından emekli sandığına giremeyen banka mensuplarıyla bankada çalışan ve memur kadrosunda bulunmayan müstahdemler ile geçici kadroda bulunan personel için Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Sigorta Sandığı kuruldu.[97] İdare meclisinin 23 Temmuz 1964 tarihli toplantısında Sigorta Sandığı'nın yeni kabul edilen Sosyal Sigortalar Kanunu gereğince bir tesise dönüştürülmesi yolunda karar alındı.[98] Sandığın statüsünde yer alan hükümler, 1 Kasım 1960 tarihinden itibaren geçerli sayıldı.[99] Önemli bir başka değişiklik Sosyal Sigortalar Kanunu'nun geçici 20. maddesinden kaynaklandı. Sosyal Sigortalar Kanunu'nun geçici 20. madddesi bankaların kanundan istisna tutulmasını, "mevcut sandık statülerinin en az Sosyal Sigortalar Kanunu'nun sağladığı menfaatleri kapsayacak şekilde kanuna intibak ettirilmeleri ve bunu tevsik eden evrak ve belgelerin kanunun neşrinden en geç altı ay içinde tasdik edilmek üzere Çalışma Bakanlığı'na tevdi" şartına bağlamıştı.[100]

Sosyal Sigortalar Kanunu'nun geçici 20. maddesi hükmüne uyularak gerekli değişiklikleri yapmak ve tesis senedine bu yolda eklenecek maddelerin görüşülmesini sağla-

86 TİB, *İMK*, 14 Ekim 1940 tarih ve 189 sayılı karar.
87 TİB, *İMK*,16 Aralık 1940 tarih ve 246 sayılı karar.
88 TİB, *İMK*, 29 Nisan 1942 tarih ve 706 sayılı karar.
89 TİB, *İMK*, 29 Nisan 1942 tarih ve 706 sayılı karar; Sandığın hangi koşullarda yardım yapacağı konusunda 1 Temmuz 1942 tarih ve 921 sayılı Umumi Mektup'a bakılabilir.
90 TİB, *İMK*, 18 Nisan 1946 tarih ve 1870 sayılı karar.
91 TİB, *İş Dergisi*, Sayı 96 (Ağustos 1974), s. 44.
92 TİB, *İMK*, 22 ve 23 Ekim 1949 tarih ve 2859 ve 2860 sayılı kararları.
93 TİB, *İMK*, 19 Aralık 1949 tarih ve 2901 sayılı karar.
94 "Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Emekli Sandığı Tesis Senedi Yönetmeliği", TİB Genel Müdürlüğü Muhasebe Arşivi, Dosya No. 5/II.
95 "Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Emekli Sandığı Vakfı", Sandık Müdürlüğü'nden sağlanan teksir, s. 1-2.
96 TİB, *İMK*, 26 Ocak 1962 tarih ve 5705 sayılı karar.
97 TİB, *İMK*, 12 Ekim 1962 tarih ve 5895 sayılı karar.
98 TİB, *İMK*, 23 Temmuz 1964 tarih ve 6479 sayılı karar.
99 *İş Dergisi*, Sayı 96 (Ağustos 1974), s. 44; TİB, Genel Mektup, 20 Ocak 1965 tarih ve 53853 sayılı.
100 TİB, Genel Mektup, 20 Ocak 1965 tarih ve 53853 sayılı.

mak için Sandığın olağanüstü genel kurulu 8 Ocak 1965 tarihinde toplandı. Toplantıda bankada çalışan tüm personel üyelik kapsamına alındı. 1965'ten itibaren, o güne kadar Medeni Kanun hükümlerine göre kurulmuş olan Sandık, bu kez söz konusu geçici 20. maddeye göre kurulmuş ve tesis hüviyetini kazanmış oluyordu.[101]

Bu durumda, Sigorta Sandığı'nı sürdürmenin gereksiz olduğundan yola çıkılarak Ankara'da 6-7 Haziran 1969 tarihinde toplanan Emekli Sandığı olağanüstü genel kurul toplantısında kabul edilen vakıf senedi uyarınca, Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Emekli Sandığı ile Türkiye İş Bankası A.Ş. Sigorta Sandığı'nın, Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Emekli Sandığı adı altında birleşmesi kararlaştırıldı.[102] Uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek, hizmetlerin birleştirilmesine ilişkin 228 ve 1214 tarihli kanunların uygulanmasını kolaylaştırmak, yasal sandıkların mevzuatında birliği sağlamak amacıyla vakıf senedi 1975 yılındaki genel kurulda tekrar değiştirilerek 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu hükümlerine tam uygun duruma getirildi. Bu arada, Emekli Sandığı mevcutları arasında bulunan İş Bankası nama ve hamiline yazılı adi hisse senetlerinin, Sandık varlığının daha yüksek randımanla işletilmesi amacıyla elden çıkarılması Sandık Yönetim Kurulu'nca uygun görüldüğünden ve Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Vakfı'nın bu kıymetleri satın almak istemesi üzerine, yönetim kurulu, bu kıymetlerin 30 Haziran 1975 tarihindeki borsa değeri ile Munzam Sosyal Güvenlik Vakfı'na satılmasına karar verdi.[103] 1981 yılında yapılan olağanüstü genel kurulda alınan kararla ise Sandığın adı Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Emekli Sandığı Vakfı oldu. Kısaca, ilk olarak Medeni Kanun'un tesislere ilişkin hükümlerine dayanılarak ve "tesis" olarak kurulan ve 903 sayılı yasa gereği "vakıf" şekline dönüşen Sandık, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun anılan geçici 20. maddesi hükümlerine dayalı olarak varlığını sürdürmektedir.[104] Vakıf senedi en son 1991 yılında değişikliğe uğramıştır.

Sosyal Sigortalar Kanunu'nun, banka çalışanlarının sosyal güvenlik sisteminde yol açtığı çok önemli bir başka değişiklik ise bankada Emekli Sandığı'nın yanı sıra bir ikinci sandığın kurulmasıdır. Sosyal Sigortalar Kanunu'nun geçici 20. maddesine göre kurulan Emekli Sandığı, yalnızca Sosyal Sigortalar Kurumu'nun sağladığı hakları sağlamakla yükümlü olup, daha fazla hak sağlamakla yükümlü değildi.[105] Dolayısıyla hem Sandık üyelerinin Sosyal Sigortalar Kanunu'nda öngörülen hakların üstündeki kazanılmış haklarının korunması, hem de Emekli Sandığı'nın sağladığı haklar dışında munzam hak ve menfaatler elde edilmesi amacıyla, bankada hizmet akti ile çalışanlar için 506 sayılı Kanun'un 128. maddesinin vermiş olduğu hak ve yetkiler kullanılarak, 3 Temmuz 1974 tarihinde Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı kuruldu.[106] Bu Sandık, bir taraftan Yardımlaşma Derneği'nin, diğer taraf-

tan Emekli Sandığı'nın kanuni yükümlülükleri dışında kalan yükümlülükleri, devredecekleri mal varlığı karşılığında ve işveren bankanın da asli katkısını bünyesine almak suretiyle üstlenmişti. Çalışanlar, Emekli Sandığı'na üye olmak zorunda oldukları gibi, Munzam Sandığa da üye olmak zorundaydılar. Ancak, bankada çalışan güvenlik görevlileri bu sisteme dahil olmayacak; sözleşmeli personel de yönetim kurulu kararıyla üye olabilecekti.

Emekli Sandığı Vakfı ile Munzam Sosyal Güvenlik Vakfı arasında 2 Temmuz 1975 tarihinde imzalanan protokolde, devredilecek mal varlıkları ile bu devir dolayısıyla yapılacak işlemlerin ayrıntıları saptandı. Buna göre, Emekli Sandığı'nın o tarihte sahip olduğu %33'lük banka hisseleri de Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı'na geçti.[107]

Kısa adıyla Munzam Sosyal Güvenlik Vakfı, 7 kişilik bir yönetim kurulunca yönetilmektedir. Vakıf yönetim kurulu üyelerinden ikisi bankanın genel müdürü ve (sandıklardan sorumlu) genel müdür yardımcısıdır. Diğer 5 kişi ise üç yılda bir yapılan vakıf genel kurulunda seçilir. Seçilenler genellikle sendikanın önerdiği adaylardan oluşur. Bunlar da genellikle banka yönetim kurulunda görev yapan kişilerdir. TİB genel müdürü, geleneksel olarak, vakıf yönetim kuruluna başkanlık eder. Ayrıca biri genel müdürlükçe atanan, diğer ikisi vakıf genel kurulunda seçilen üç de denetçi görev yapmaktadır. Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Emekli Sandığı Vakfı Yönetim Kurulu ile Türkiye İş Bankası A.Ş. Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı Yönetim Kurulu, yazılı bir hükme dayanmaksızın birlikte toplanmaktadır.

Vakfın gelir kaynakları arasında büyük kentlerde sahip olduğu arsa ve bina gibi gayrimenkuller önemli bir yer tutar. Bunlardan kiralama yoluyla gelir elde edilir. 1980'lerin başına kadar önemli bir gelir kaynağı olan bu yol, izleyen yıllarda faizlerin hızlı yükselişi nedeniyle gayrimenkullerin elden çıkartılarak faiz gelirine yönelinmesine yol açmıştır. Ayrıca vakfın iştiraklerden elde ettiği gelirleri vardır. Vakfın en önemli iştiraklerinden birisi ise Türkiye İş Bankası'dır. Vakıf, bankanın 829 kurucu

101 "Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Emekli Sandığı Tesis Senedi Yönetmeliği", TİB Genel Müdürlüğü Muhasebe Arşivi, Dosya No. 5/II.

102 TİB, Genel Mektup, 3 Ekim 1969 tarih ve 54992 sayılı; Türk Medeni Kanunu'nun tesislerle ilgili hükümlerini değiştiren 13 Temmuz 1967 tarih ve 903 sayılı kanun gereğince sandığın bünyesi vakfa dönüştürülmüştü. Bu konuda bkz. Ayla Yılmaz, "Sandıklarımız ve Getirdikleri: Emekli Sandığı Müdürü Erkal Vakur Cöbek ile Yapılan Söyleşi", *İş Dergisi*, Sayı 177 (Temmuz 1981).

103 TİB, *İMK*, 1 Temmuz 1975 tarih ve 12559/1 sayılı karar.

104 Yılmaz, *a.g.m.*

105 "Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Emekli Sandığı Vakfı", Sandık Müdürlüğü'nden sağlanan teksir, s. 11.

106 TİB, *İMK*, 3 Temmuz 1974 tarih ve 11930 sayılı karar.

107 "Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Emekli Sandığı Vakfı", Sandık Müdürlüğü'nden sağlanan teksir, s. 7.

hissesine (kurucu hisselerin yaklaşık üçte biri) sahip olmanın yanı sıra, yaklaşık 57,3 trilyonluk hisseyle bankada %45,6'lık paya sahiptir.[108]

Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı'nın 1998 yılı sonu itibariyle prim ödeyen toplam üye sayısı 12.609'dur. Yine 1998 yılı sonu itibariyle vakıftan aylık alan emeklilerin sayısı 15.304, dul ve yetim olarak hak sahibi olanların sayısı 3.479'dur.[109]

Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı, o tarihe kadar faaliyetini sürdürmekte olan Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Yardımlaşma Derneği'nin yükümlülüklerini de üstlenmiştir. Dernekler Kanunu hükümleri çerçevesinde, derneğin üyelerine yapmakta olduğu borç para yardımı, ölüm yardımı vb mükellefiyetleri Munzam Sandık üstlendiği için, dernek, 11 Ağustos 1975 tarihinde yapılan olağanüstü genel kurulda feshini ve tasfiye sonundaki mal varlığını, üyelerine sağladığı yardımları yüklenmek kaydıyla yeni kurulan vakfa devretmeyi kararlaştırmıştır.[110]

Bu özellikleriyle vakıf statüsünde kurulmuş olan Munzam Sandık, adından da anlaşıldığı gibi, hem ek sosyal güvenlik hakları, hem de yardımlaşma sağlayan ek ("munzam") bir sosyal güvenlik sandığı niteliğindedir.

1934 yılında kurulan, geçirdiği çeşitli değişikliklerden sonra 1974 yılında ikili bir yapı kazanan Sandık, 1945 yılına kadar muhasebe müdürlüğüne bağlı bir birimken, bu yıldan itibaren ayrı bir müdürlük olmuştur.[111] Ayrı bir müdürlük oluşundan günümüze kadar Sandık(lar)ın müdürlüğünü yapanlar ve görev süreleri aşağıdaki gibidir:

Süreyya Engin 21.12.1945-24.01.1951
Osman Nurullah Yeşilpınar (vekil) 25.11.1951-23.10.1953
Celal Kılıç 24.10.1953-31.05.1972
İsmet Çeçener 01.01.1973-30.03.1978
Erkal Vakur Cöbek 10.04.1978-05.08.1985
Argun Başsorgun 05.08.1985-30.06.1988
Abdülkadir Birdoğan 30.06.1988-02.04.1990
Zeki Postacı 07.05.1990-26.04.1993
Ethem Öz ..... 26.04.1993 -

İŞ BAŞINDA EĞİTİM

Bankanın eğitim çalışmalarının incelenen dönemde henüz bir sisteme kavuşmamış olduğu görülmektedir. Çalışanların katıldığı "konferanslar"a düzensiz bir şekilde de olsa bu dönemde de devam edildiği anlaşılmaktadır. Buna karşılık 1928 yılında başlatılan Avrupa'ya stajyer memur göndererek iş başında eğitilme-

lerini sağlama uygulamasına, birkaç yıl devam edildikten sonra son verildiği görülmektedir. Bunun yerine 1936 yılında umum müdürün teklifi üzerine idare meclisince her yıl sınavla seçilecek iki öğrencinin yüksek tahsillerini yapmak üzere yurtdışına gönderilmesine karar verildiğini görüyoruz.[112] İzleyen yıllarda her yıl bir ya da iki öğrenci banka hesabına yükseköğrenim görmek üzere Amerika ve Avrupa'ya gönderilmiş, bu öğrencilerden bazıları yurda dönüşlerinde, kendilerine yapılan harcamanın ödenmesi koşuluyla Sümerbank'a devredilmiş, bazıları da bankada çalıştırılmaya başlanmıştır.[113] Bu arada öğrenimlerini tamamladıkları halde dönmeyen öğrencilerin kefilleri hakkında kanuni takibata geçilmiştir.[114] Yurtdışına yükseköğrenim için ilk kez öğrenci gönderilmesi, aslında 1930'ların başında Mustafa Kemal'in emriyle olmuştu. Ankara merkez muhasebe memurlarından İclal Rıza (Ersin) Hanım Cenevre'ye yükseköğrenim için gönderilmiş ve 1935 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra doktora yapmasına da karar verilmişti.[115] İclal Rıza Ersin 1953 yılında TİB Nişantaşı Şubesi müdürlüğüne getirilerek Türkiye'nin ilk kadın "banka müdürü" olacaktır.[116]

Eğitim konusunda bu dönemde sözü edilmesi gereken bir başka durum banka çalışanlarından küçük bir grubun yabancı dil kurslarına gönderilmeye başlanmasıdır. Banka çalışanlarından arzu edenler, İngiliz Kültür Heyeti'nin organize ettiği dil kurslarına 1940 yılından itibaren gönderilmeye başlanmıştır. Kurslar ilk yıllarda, yeni öğrenenler için 20 kişilik, daha önceden İngilizce bilgisi olanlar için ise 10 kişilik iki grup halinde düzenlenmiştir.[117] Banka çalışanlarına yabancı dil öğrenme konusunda sağlanan olanaklar 1950'lerden sonra artacak ve dil kursları daha örgütlü ve düzenli bir hale gelecektir.

ZOR YILLARDA BANKA VE ÇEVRESİ

İncelenen dönemin ortalarında İş Bankası'nın üst yönetiminde önemli değişiklikler olduğu gibi, banka, kurucusunu ve manevi destekçisini kaybetti. Ülkede İsmet İnönü'nün liderliğinde yeni bir dönem başlamıştı. Ayrıca, İkinci Dünya Savaşı bankanın çevresiyle ilişkilerini etkileyen önemli bir olguydu. Milli Korunma Kanunu, Varlık Vergisi gibi olağanüstü yasal düzenlemeler, banka yöneti-

108 TİBAŞ Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı, *1998 Yılı Faaliyet Raporu*, Ankara, s. 48.

109 TİBAŞ Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı, *1998 Yılı Faaliyet Raporu*, Ankara, s. 54-55.

110 "Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Emekli Sandığı Vakfı", Sandık Müdürlüğü'nden sağlanan teksir, s. 7-8.

111 Sandıklar Müdürü Ethem Öz ile 19 Ağustos 1999 tarihinde yapılan görüşme.

112 TİB, *İMK*, 10 Ni 1936 tarihli karar.

113 TİB hesabına Amerika'da öğrenim gören Falih Ergunalp, Harun Örün ve Sungu Soyak 1942 yılında idare meclisince alınan kararlarla Sümerbank'a devredilmiş; İsviçre'de öğrenim gören Enis Okan ile İngiltere'de Manchester Üniversitesi'nde iktisat öğrenimi gören Mehmet Zuhal müfettiş muavinliğine tayin edilmişlerdir. Bu konudaki idare meclisi kararları için Bkz. *İMK*, 2 Haziran 1942 tarih ve 739; 14 Ağustos 1942 tarih ve 821; 25 Eylül 1942 tarih ve 852; 8 Ekim 1943 tarih ve 1131 sayılı kararlar.

114 1 Kasım 1937 tarihinde yüksek öğrenim için Amerika'ya gönderilen Rüsai Bengür, yurda dönüp imzalamış olduğu taahhütname uyarınca bankada çalışmaya başlamadığı için, bankanın yapmış olduğu masrafların geri alınması için kefili olan annesi Belkis Bengür hakkında kanuni takibata geçilmesi kararlaştırılmıştır. Bkz. *İMK*, 17 Nisan 1947 tarih ve 2147 sayılı karar.

115 TİB, *İMK*, 22 Mayıs 1935, Cilt 4., s. 192; idare meclisinin 1 Haziran 1939 tarihli kararında ise İclal Hanım'ın almakta olduğu 260 lira tahsisatın 1940 senesi sonuna kadar ödenmesi-

mini ve çalışanlarını olduğu kadar bankanın müşterilerini de derinden etkilemişti. Örneğin Milli Korunma Kanunu, bankaların gerek yurtiçinde üretilen tarımsal ve sınai ürünler, gerekse ithal olunan eşya üzerine avans vermelerini esas itibariyle yasakladığı gibi Ticari Kredileri Tanzim Komitesi eliyle de diğer her türlü kredi işlemini sınırlandırıyordu.[118]

İncelenen dönemde banka, hükümetle ilişkilerini elden geldiğince iyi tutmaya çalışıyor olsa da Atatürk'ün ölümünden ve Celal Bayar'ın hükümetten ayrılmasından sonra CHP içinde güçlenen devletçi bürokrat kesimle karşı karşıya kaldı. Atatürk'ün ölümünden sonra idare meclisinde ve umum müdürlerinde meydana gelen değişiklik aslında bu durumun göstergesinden başka bir şey değildi. Öte yandan Atatürk'ün ölümünden sonra vasiyeti gereği yapılan düzenleme İş Bankası'nı CHP ile daha içli-dışlı bir hale getirmişti. Bununla birlikte, Ahmet Hamdi Başar'ın sözcükleriyle "...himayeler sayesinde canlanan yeni sanayiciler ve yeni burjuva" İş Bankası'nın etrafında toplanmıştı. Bir başka deyişle, banka bu kesimin temsilcisi olma özelliğini sürdürüyordu. Bu özelliği nedeniyle de zaman zaman CHP içindeki devletçi-bürokrat kesimle çatışıyordu. Önceki dönemde olduğu gibi bu dönemde de banka, hükümetten ve CHP'den gelen talepleri karşılamaya ve ilişkileri iyi tutmaya gayret ediyordu. Örneğin, 1934 yılında Hariciye Vekâleti'nin isteği üzerine Bükreş'te sefarethane binasının satın alınması için gerekli 120.000 lirayı vermeyi, ödeme koşullarını uygun bulmadığı için "münasip bir şekilde reddeden" TİB İdare Meclisi, iki ay sonra "faiz miktarı bilahere kararlaştırılmak üzere" istenen paranın verilmesini kabul ediyordu.[119] Ya da hükümetin isteği doğrultusunda ve uzun süren pazarlıklar sonucunda Denizyolları İşletmesi Müdürlüğü'ne dört sene geri ödemesiz ve %8 faizle 750.000 liralık bir hesap açıyor; buna karşılık Denizyolları da banka çalışanlarının görevleri gereği yapacakları vapur yolculuklarından ve banka şubeleri arasındaki para naklinden ücret almamayı üstleniyordu.[120] Bir başka örnekte görüldüğü gibi, 1941 yılında Maliye Vekili, İnhisarlar İdaresi'ne iki milyon liralık ikrazat yapılmasını umum müdürden sözlü olarak rica ediyor ve umum müdür tarafından idare meclisine arz edilen konu burada Maliye vekilinin isteği doğrultusunda kabul ediliyor ve İnhisarlar İdaresi'ne, %5,5 gibi düşük bir faizle 2.000.000 lira verilmesi kararlaştırılıyordu.[121] Parti ve devletin adeta özdeşleştiği 1939'dan önce de banka CHP ile işbirliği yapıyordu. CHP'nin ve halkevlerinin, bankanın şubelerinin bulunduğu yerlerde tüm banka işlemlerini TİB ile yapması karşılığında CHP ve halkevlerinin vadeli ve vadesiz hesaplarına daha yüksek faiz uyguluyor, buna karşılık CHP'nin para havalelerinden ücret almıyor[122] ya da Başvekâlet'ten gelen CHP Umumi Kâtipliği'ne açık kredi verilmesi türünden talepleri karşılıyordu.[123] 1945 yılından itibaren CHP'den gelen bağış ve yardım talepleri artacak ve örneğin halkodaları tesis masraflarına bir yardım olmak üzere bir kerede 50.000 lira gibi yüksek miktarda bağışlar yapılacaktır.[124] Bankanın CHP'den gelen talepler karşısında en fazla direnç gösterdiği alan ye-

ni şube açılmasına ilişkin isteklerle ilgiliydi. Bu konuda da, Ordu ve Urfa şubesi örneklerinde[125] olduğu gibi bazı istisnalar olmakla birlikte, banka, partiden ya da partili yöneticilerden gelen şube açılması isteklerini, verimlilik ve kârlılık gibi kıstaslar açısından uygun bulmadığı için geri çevirebiliyordu.

1942 yılının kasım ayında kabul edilen Varlık Vergisi Kanunu ve uygulaması da İş Bankası İdare Meclisi'ni uzunca bir süre meşgul etmişti. İdare meclisinde bu konuda alınan ilk karar

"Varlık Vergisi Kanunu mucibince tarh olunan vergiler müşterilerimizin varlıkları ve vaziyet-i maliyeleri üzerinde mühimce tesirler icra edeceğinden, müşterilerin 1943 senesi kredilerinin bu verginin tahakkuk ve tahsilinden sonra teklif ve İdare Komitesi ile Meclis-i İdare'ce tetkik ve tesbit edilmesi ve ona intizaren 1942 senesi için tesbit olunan kredilerin merî tutulması..."

yolunda oldu.[126] Bundan kısa bir süre sonra TİB İdare Meclisi, varlık vergisi mükelleflerinin vergi borçlarını kolaylıkla ödeyebilmeleri için "bazı şartlar dairesinde muamele ifası hususunda" umum müdürlüğe yetki verdi. Buna göre, varlık vergisi mükelleflerinin vergi borçlarını kolaylıkla tediye edebilmeleri için bankanın aldığı önlemler şunlardı:[127]

"Bu finansman Ticari Krediler Tanzim Komitesi'nin kararıyla tahdit edilmiş değildi;

Tasfiye mesuliyetiyle kâr ve zararı Banka'ya ait olan bu avanslar;

Devlet esham ve tahvilatıyla hazine bonoları mukabilinde nominal kıymetleri üzerinden %10 marjla,

Milli bankalarla Osmanlı Bankası hisse senetleri mukabilinde nominal kıymetleri üzerinden %20 marjla,

Fiyatları devletçe tesbit edilerek iktisadi devlet teşekküllerinin mübayaa ettiği emtianın devlet alım fiyatları üzerinden tesbit edilecek kıymetleri üzerinden %10 marjla,

Banka mevzuatı dahilinde normal emtia ve diğer şekillerde ifa edilecekti.

Bu finansman altı ay vadeli olacak ve ayda %0,5 (yüzde yarım) zimmet faizine tabi tutulacaktı.

Avans bedelleri mükelleflere tediye edilmeyerek borçlulara mal sandıkları lehine ciro edilmiş çeklerle Maliye Vekâleti namına açılacak % 2 faizli bloke bir hesaba matlup kaydedilecekti.

Maliye Vekâleti çeklerin natık oldukları mebaliğden hulûl vade-

ne karar verilmişti.

116 Orhan Topçuoğlu, Tülin Topçuoğlu (Der), *İlk Kadınlar*, Ankara, Demircioğlu Matbaacılık, (1998), s. 109.

117 TİB, "İngiliz Kültür Heyeti ile yazışmaları içeren dosya", Etlik Arşivi.

118 TİB, *İMK*, 2 Aralık 1942 tarih ve 893 sayılı karar.

119 TİB, *İMK*, 20 Haziran 1934, Cilt 4, s. 99-101; *İMK*, 25 Ağustos 1934, Cilt 4, s. 138.

120 TİB, 16 Kasım 1933 tarih ve 931; 3 Nisan 1934 tarih ve 974; 13 Mart 1936 tarih ve 1241 sayılı Tamimler.

121 TİB, *İMK*, 2 Haziran 1941 tarih ve 421 sayılı karar.

122 TİB, 27 Haziran 1932 tarih ve 795 sayılı Tamim; 24 Ocak 1935 tarih ve 1075 sayılı Tamim.

123 TİB, *İMK*, 17 Şubat 1940 tarih ve 27 sayılı karar.

124 TİB, *İMK*, 14 Şubat 1946 tarih ve 1826 sayılı karar.

125 1 Haziran 1940 tarihinde zarar ettiği gerekçesiyle kapatılan Ordu şubesi, "CHP Büyük Kurultayı'nda şubenin yeniden açılması üzerinde ısrarla durulmuş ve kadro imkânları ede edilince bu dileğin yerine getirileceği vadedilmiş" olduğundan 21 Temmuz 1945 tarihinde yeniden açılmıştı. Bkz. *İMK*, 22 Şubat 1945 tarih ve 1559 sayılı karar; aynı şekilde "CHP ve mahalli teşkilatın gösterdikleri arzu üzerine Urfa'da da yedi kişilik kadro ile bir şube" açılmıştı. Bkz. *İMK*, 16 Mayıs 1946 tarih ve 1876 sayılı karar.

126 TİB, *İMK*, 17 Aralık 1942 tarih ve 908 sayılı karar.

127 TİB, *İMK*, 22 Aralık 1942 tarih ve 909 sayılı karar.

lerinden itibaren üç ay zarfında tahsil edilmeyenleri Bankalardan istirdat eyleyecekti.
- Borçlu hesaplara mahsuben tahsilat vuku buldukça bu mebaliğ Maliye Vekâleti'nin bloke hesabından çıkarılarak serbest hesabına nakil suretiyle hazineye ödenecekti."

Bu kararın devamında, varlık vergilerini ödemeleri için Ankara, Adana, Tarsus ve Mersin'den toplam 25 mükellefe açılacak kredilerin miktarları yer alıyordu. Söz konusu listeye göre, Tarsus'tan Şadi Eliyeşil'e 700.000, Mehmet ve Hasan Karamehmet'e toplam 130.000, İbrahim Behlil ve ortaklarına toplam 300.000; Ankara'dan Vehbi Koç ve Koç Ticaret TAŞ'ye toplam 880.000; Adana'dan Nuri Has'a 200.000, Ömer Sabancı'ya 150.000; Mersin'den Nazım ve Mustafa Gandur kardeşlere toplam 250.000 lira kredi verilecekti.[128] Bu isimler, umumi kredi limitleri bir hayli yüksek olan İş Bankası'nın itibarlı müşterileriydi. İdare meclisinin bir sonraki toplantısında dördü gayrimüslim olmak üzere 14 müşteriye daha varlık vergisini ödeyebilmeleri için 150.000 ile 800.000 lira arasında değişen miktarlarda kredi açıldı. [129]

Varlık Vergisi uygulamasının daha sonraki günlerinde banka, Maliye Vekâleti'nin verginin tahsili ile ilgili karar ve tebliğlerini, yayımladığı umumi mektuplarla bütün şubelerine duyurdu.[130] TİB İdare Meclisi 5 Ocak 1943 tarihli toplantısında İstanbul'dan Halil Ali Bezmen'e varlık vergisi finansmanı için 950.000 liralık kredi verilmesini öngören umum müdürlük teklifini onayladı.[131] İdare meclisi 15 Ocak 1943 tarihinde İstanbul'da yaptığı toplantıda ise 7'si gayrimüslim 10 kişiye varlık vergisini ödeyebilmeleri için 200.000 ile 1.060.000 lira arasında değişen tutarlarda kredi verilmesini kararlaştırdı.[132] İş Bankası İdare Meclisi kararlarına yansıdığı kadarıyla bankanın varlık vergisi uygulamaları süresince hükümetin kararlarına titizlikle uyduğu ve kendi itibarlı müşterilerine yardımcı olmaya gayret ettiği anlaşılmaktadır. İdare meclisi kararlarındaki ifadelerden gözlemlendiği gibi banka "iyi müşterileri"nin müslim ya da gayrimüslim oluşuna bakmadan, ancak gayrimüslim müşterilerin bazılarında rehin ya da ipotek gibi daha sağlam teminatlar arayarak yardımcı olmaya çalışıyordu.[133]

Yardım ve bağışlar, bu dönemde de bankanın çevresiyle ilişkilerinde önemli bir yer tuttu. Bankanın yaptığı yardım ve bağışlar, önceki dönemde de olduğu gibi henüz bir sisteme kavuşmamıştı, ama özellikle İkinci Dünya Savaşı yıllarında önemli artışlar göstermişti. 1937-1946 yıllarını kapsayan on yıllık verilere göre, 1937 yılında genel giderlerin %0,8'ini oluşturan bağış ve yardımlar, 1940 yılında %1'e, 1941'de %2,8'e, 1943'te %3,5'e, 1945'te ise %3,9'a ulaşmıştı.[134] Yardım ve bağışların belli başlı cemiyetlere, spor kulüplerine, başta kimi çalışanların çocukları olmak üzere eğitime ve ihtiyaç içinde olan kimi çalışanların ailelerine ve deprem, yangın gibi doğal afetlere tahsis edildiği görülmektedir.[135] Başta CHP ve halkevleri olmak üzere bankanın bağış yaptığı derneklerin sayısı 1936 yılında 20 dolaylarındadır. Bunlara yapılan bağışlarda, Ziraat Bankası'nın

yaptığı bağışlar genellikle ölçü olarak alınmaktadır ve bağış miktarları 50 ile 2.000 lira arasında değişmektedir. Kızılay, Çocuk Esirgeme Kurumu, Veremle Mücadele Cemiyeti, Darüşşafaka Cemiyeti düzenli olarak yardım gören dernekler arasındaydı. Spor kulüplerinden Fenerbahçe, Galatasaray, Ateş-Güneş, Hilal Spor, Çankaya Spor futbol kulüpleriyle Atlı Spor, Turing ve Otomobil Kulübü ve Ankara Satranç Kulübü 50 ile 1.500 lira arasında değişen miktarlarda yardım görmekteydi. 1930'ların ikinci yarısında 20.000-30.000 lira arasında değişen toplam yardım ve bağış bütçesi, savaşı kapsayan 1940-1945 yıllarında 65.000 ile 211.000 lira arasında değişmekteydi.

Banka, çalışanlarının yurtiçinde ve yurtdışında öğrenim gören çocuklarına da değişik miktarlarda öğrenim yardımı yapmaktaydı. Yurtdışında öğrenim görenlere burs verilmesinin görünür kıstası ve koşulu, dönüşünde bankaya ya da şirketlerine yararlı olması; yurtiçinde eğitim yardımı yapılmasının koşulu ise genellikle öğrenci velisinin muhtaç durumda olmasıydı. Görevi başında ölen memur çocuklarının öğrenimlerini sürdürmeleri için hemen hemen her zaman yardım yapıldığı gözlenmektedir. Muhtaç durumda olan çalışanların çocukları genellikle Darüşşafaka Lisesi'nde ve banka hesabına okutuluyordu. Öte yandan, eğitim kurumlarından gelen talepler üzerine öğrencilere "geçinecekleri kadar" verilen bu "eğitim bursları" 1940'lı yılların başında kurumsallaşmaya başladı. 1939 genel kurulunda oluşan yeni idare meclisi, ilk işlerinden birisi olarak, daha önce banka hesabına yurtdışına gönderilmiş 6 öğrenci ile dönüşlerinde bankada çalışacaklarına dair sözleşme yapılmasını kararlaştırdı; öğrenim durumlarının ve özel hayatlarının araştırılması için umum müdürlüğe yetki verdi.[136] Önceleri üniversite ya da diğer öğrenim kurumlarından gelen münferit burs ya da yardım taleplerinin idare meclisi kararıyla karşılanması yoluna gidiliyordu. Bankanın yardım ve bağış fonunda her zaman bir "talebe tahsisatı" yer alıyordu. 1941 yılından itibaren ise "Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi talebeleri arasından çalışkan, yetenekli, iyi ahlaklı ve yardıma muhtaç 10 öğrenciye, İstanbul Şube Müdürü'nün de bulunacağı bir seçme sonunda yardım gördükleri sürenin iki katı süreyle Banka'nın göstereceği herhangi bir işte çalışmayı, muteber kefilli bir ta-

128 TİB, *İMK*, 22 Aralık 1942 tarih ve 909 sayılı karar.

129 TİB, *İMK*, 24 Aralık 1942 tarih ve 911 sayılı karar

130 4 Ocak 1943 tarihi ile 30 Mart 1943 tarihi arasında yayınlanan 1040, 1043, 1045 ve 1088 sayılı Umumi Mektuplar.

131 TİB, *İMK*, 5 Ocak 1943 tarih ve 924 sayılı karar.

132 TİB, *İMK*, 15 Ocak 1943 tarih ve 931 sayılı karar.

133 Varlık vergisi kredisine ilişkin idare meclisi kararlarında, Has, Eliyeşil, Koç ya da Sabancı gibi müşterilerden kredi karşılığında herhangi bir teminat beklenmediği halde, yine Adana'da örneğin Yako Benyeş ya da İstanbul'da İzak Kohen gibi müşterilerden rehin ya da ipotek şeklinde teminatlar istendiği görülmektedir.

134 TİB, "1937-46 Seneleri Umumi Masraflar Seyri Gösterir Tablo", Etlik Arşivi.

135 1939 yılında TİB'in hayır işlerine ayırdığı tüm para 20.000 lira idi (27 Aralık 1939 tarihli *İMK*); banka idare meclisi Erzincan depremi nedeniyle "derhal" 10.000 lira, gerekirse bir 10.000 lira daha verilmesini kararlaştırdı (Bkz. *İMK*, 28 Aralık 1939).

136 TİB, *İMK*, 31 Mayıs 1939 tarihli karar; İkinci Danya Savaşı başlayınca, Avrupa ve Amerika'da öğrenim gören talebelerin öğrenimlerine devam edip edemeyecekleri konusunda Maliye Vekâleti'nin görüşü alınarak karar verilmesi için umum mMüdürlüğe yetki verildi; bkz. *İMK*, 21 Eylül 1939 tarihli karar.

ahhütname ile kabul etmek" koşuluyla ayda 25'er liralık yardım yapılması kabul edildi.[137]

İş Bankası'nın yaptığı "hayır işleri" zaman zaman gazetelere de yansıyordu. Bunlara ilişkin 1932 yılından ilginç bir örnek aktarılmaya değer:[138]

"Geleceği Düşünenler

İş ve Ziraat Bankaları İki Kimsesiz Çocuğa Baba Oldular

İki büyük ve milli müessesemiz İş ve Ziraat Bankaları, Himaye-i Etfal Cemiyeti'nin Keçiören'deki Anakucağı müessesesinden birer çocuğu himayelerine almışlardır. Bu suretle memleketimizde yalnız müesseselerimiz için değil, bir bu kadar da hal ve vakti yerinde olan vatandaşlarımız için kıymeti çok yüksek olan milli bir vazife örneği vermişlerdir.

Himaye altına alındıkları günden itibaren bu iki çocuk bu iki mühim müessesemizin özbeöz çocuklarıdır.

Çocuklardan İş Bankası tarafından evlat edinilenin adı Seracettin... Ziraat Bankası'nın çocuğunun ismi Reşit Galip'tir..."

İncelenen dönemde İş Bankası'nın reklam ve tanıtım çalışmalarına bir göz atacak olursak şu gözlemleri yapabiliriz: 1937-1946 yılları arasında bankanın genel giderlerinin yaklaşık %1,3 ile %3'ü abone, ilan ve reklam harcamalarına ayrılmıştı. 1937-1946 yıllarında bu iş için harcanan para 59.796 lira ile 143.571 lira arasında değişmiştir. Önceki dönemin sonlarında olduğu gibi bu dönemde de büyük ağırlık "tasarruf reklamları"ndaydı. Tasarruf reklamları, anılan yıllarda, ilan ve reklam bütçesinin %85-87'sini oluşturmuştur.[139] Tasarruf reklamlarının parasal büyüklüğü, incelenen dönem boyunca yaklaşık 45.000 ile 126.000 lira arasında değişmiştir. 1930'lu yılların ikinci yarısında gazetelerde İş Bankası'nın tam sayfa tasarruf reklamlarına sık sık rastlanmaktadır. Tasarruf reklamlarının yanı sıra büyük kentlerin meydanlarına dikilen kumbaralı meydan saatleri, müşterilere dağıtılan "cep defterleri", ilkokul kitaplarına verilen ilanlar, ışıklı reklam panoları gibi diğer reklam ve tanıtım tekniklerinden de yararlanılmıştır. 1940'lı yıllarda bir yandan taşradaki illerin belediyelerince bankaya iletilen kumbaralı meydan saati taleplerinin, diğer yandan zaman zaman ayarı bozulan ya da duran, savaş koşulları nedeniyle gerekli parçaları bulunamayan ya da bakımları zamanında yapılamayan söz konusu meydan saatlerinin banka yönetimini epeyce meşgul ettiği, gazetelerde espri konusu bile olduğu belirtilmelidir.

Bankanın bu dönemde basınla ilişkileri şöyle özetlenebilir: Banka, 1936 yılında, İstanbul ve taşrada yayımlanan 14'ü gazete 5'i dergi olmak üzere toplam 19 süreli yayına ve ayrıca 5 mesleki yayın ya da yıllığa abonedir. Bu gazete ve dergilerle mesleki yayınlara yılda 5 lira ile 2.500 lira arasında değişen abone bedeli ödemektedir. Yalnızca gazete ve dergilerde yaklaşık 20.000 liralık kumbara reklamları yayımlatmaktadır.[140]

TİB, İdare Meclisi Reisi Mahmut Bey dolayısıyla *Milliyet* ve daha sonra onun yerine kurulacak *Tan* gazetesiyle ilişkisini 1936 yılı Temmuz'una kadar sürdürdü.[141] *Tan* gazetesi 15 Temmuz 1936 tarihinden itibaren Ahmet Emin Yalman'ın Gazetecilik ve Neşriyat Türk Limited Şirketi tarafından yayımlanmaya başlandı.[142] 1933 Mayıs'ında yayımlanan bir tamimden, bir kere daha şube müdürlerinin gazeteye abone bulmak için gayret sarf etmelerinin beklendiğini öğreniyoruz.[143] Ne ki bu çabalar da yararlı olmayacak ve Mahmut (Soydan) Bey'in sahibi ve başyazarı bulunduğu *Milliyet* gazetesi 22 Nisan 1935 tarihinde yayımına son verecek, ancak aynı matbaada *Tan* gazetesi yayımlanacaktır. İş Bankası'nın da ilgili olduğu bu gazetecilik serüveninin ilginç öyküsünü burada özetlemek uygun olabilir.

Milliyet gazetesinin kapanmasından yaklaşık üç yıl önce Mahmut Bey *Milliyet* gazetesi ve matbaasıyla ilişkisini kesmek ve bu gazete dolayısıyla bankaya borçlu olduğu 150.000 lirayı ödeyebilmek için Gazetecilik ve Matbaacılık Türk Anonim Şirketi adıyla bir başka şirket kurdu. Anonim şirket olarak 350.000 lira sermaye ile kurulan söz konusu şirketin, aralarında Mahmut Soydan'dan başka Muammer Eriş ve Şevket Mehmetali Bilgişin'in de yer aldığı beş kurucu üyesi bulunuyordu. Ancak gerçekte şirket hisse senetlerinin tümü Mahmut Soydan'a aitti. İş Bankası İdare Meclisi reisi olan Mahmut Soydan'a İstanbul şubesine olan 150.000 liralık borcundan başka, söz konusu şirketi kurabilmesi için başka bir hesapta 350.000 liralık kredi açılmıştı. Yani bir tarafta 3.500 hissesinin tümü Mahmut Soydan'a ait 350.000 lira sermayeli Gazetecilik ve Matbaacılık Türk Anonim Şirketi vardı, diğer tarafta da iki ayrı hesapta bankaya toplam 500.000 lira borçlu ve elinde Milliyet Matbaası bulunan Mahmut Soydan bulunuyordu. Şirketin asıl amacı Mahmut Soydan'ın bankaya olan 500.000 lira borcunu itfa etmekti. Mahmut Soydan, bir yandan Milliyet Matbaası'nı, 350.000 lira sermayesi bulunan yeni şirkete 325.000 lira karşılığında sattı. Öte yandan, yeni kurulan Gazetecilik ve Matbaacılık Türk Anonim Şirketi'nin elinde bulunan 3.500 hisse senedinden 1.750'sini hepsi de İş Bankası'nın iştirakleri olan (Yüniş, İpekiş, Anadolu Sigorta, İş

137 TİB, *İMK*, 1 Kasım 1941 tarih ve 544 sayılı karar.

138 *Hâkimiyet-i Milliye*, 26 Ekim 1932.

139 TİB, "Umumi Masraflar Seyrini Gösterir Tablo", Etlik Arşivi.

140 TİB, "1.1.1936-24.10.1936 Tarihine Kadar Gazete ve Mecmualara Verilen Paralar", Etlik Arşivi.

141 Genel Müdür Muammer Eriş, Tan matbaasının satışı konusunda idare meclisinin 12 Haziran 1936 tarihli toplantısında ayrıntılı açıklamalarda bulundu ve kendisine Ahmet Emin Yalman'ın 27.05.1936 tarihli satın alma teklifini gerçekleştirmek üzere yetki verildi. Bkz. *İMK*, 12.06.1936, Cilt 6, s. 14-14;

142 TİB, *İMK*, 13 Temmuz 1936, Cilt 4, s. 21.

143 TİB, 17 Mayıs 1933 tarih ve 887 sayılı Tamim.

Limited vs.) 10 kuruluşa sattı. Böylece Mahmut Soydan Milliyet Matbaası'nın satışından 325.000, elinde bulunan Gazetecilik ve Matbaacılık Türk Anonim Şirketi hisse senetlerinin yarısının satışından 175.000 lira elde ederek toplam 500.000 lira sağlamış oldu. Mahmut Soydan bu para ile bankaya olan 500.000 lira borcunu ödedi. Mahmut Soydan elinde kalan 1750 şirket hisse senedinden 350'sini ise 35.000 lira karşılığında Şükrü Esmer'e devretti ve elinde yalnızca. 1400 adet hisse senedi kaldı. Gazetecilik ve Matbaacılık TAŞ bir süre faaliyette bulunduktan sonra 1935 yılında zarar ettiği için tasfiyesi gündeme geldi. Ancak tasfiye işinden önce, bankanın şirketten olan alacağını sağlama bağlamak amacıyla, birinci derece ipotekli bulunan eski Milliyet yeni Tan matbaası 27 Ekim 1936 tarihinde, 165.000 lira karşılığında Ahmet Emin Yalman ve Rıfat Yalman'ın sahip olduğu Gazetecilik ve Neşriyat Limited Şirketi'ne satıldı. Mahmut Soydan ise bu satıştan kısa bir süre sonra İstanbul'da öldü. Gazetecilik ve Matbaacılık Türk Anonim Şirketi'nin tasfiye işlemleri 1944 yılında sonuçlandırıldı.[144]

İş Bankası'nın ilk iştiraki olma özelliğini taşıyan ve 1930 yılında tasfiyesine başlanan *Karagöz* Gazetesi Komandit Şirketi'nin tasfiye işlemleri de 1942 yılı başında tamamlandı.[145]

İş Bankası ayrıca 1943 Mayıs'ında Kâğıt ve Basım İşleri Anonim Şirketi adıyla Demir Toprak A.Ş. ve 9 kişinin katıldığı 500.000 lira sermayeli bir şirket kurdu. Şirketin amacı her tür kâğıt ve kırtasiye üretimi, alım-satımı, ithalatı ve matbaacılık işleriyle uğraşmaktı. İş Bankası'nın 225.000 lira sermaye ile iştirak ettiği bu şirket bir yıl kadar faaliyet gösterdikten sonra tasfiye edildi.[146]

Göze batan etkinliklerden birisi, bankanın kuruluşunun 10. yıldönümü nedeniyle Galatasaray Lisesi'nin bahçesinde açılan "İş Sergisi" oldu. Sergide İş Bankası ve iştiraklerinin 10 yıllık gelişmesinin fotoğraf ve grafiklerle anlatıldığı pavyonlar düzenlenmişti. Serginin açılış törenine TBMM reisi, İktisat, Nafia ve Maarif vekilleri, TBMM İkinci Reisi Hasan Saka, milletvekilleri ve TİB İdare Meclisi üyeleriyle davetliler katıldı.[147]

İncelenen dönemde bankanın kültürel etkinlikleri sınırlı ve düzensizdi; ama çok önemli bir kültür ve sanat girişiminin ilk adımı da yine bu dönemde atılmıştı: *resim koleksiyonu*. Şimdi sırasıyla bunları izleyelim.

Bankanın toplumun kültür yaşamına dolaylı olarak katkıda bulunduğu bir girişimi de 1933 yılında kurulan Türk Tecim Anonim Sosyetesi adlı iştiraki aracılığıyla 1937 yılında kurdurduğu Filmcilik Türk Anonim Şirketi (FİTAŞ) oldu. İstanbul'da filmcilik ve sinemacılık yapan İpekçi Kardeşler iflasın eşiğine gelmişlerdi. Ayrıca TİB İstanbul Şubesi'ne de 80-90 bin lira kadar borçları vardı. Büyük Amerikan film şirketlerinin dağıtımcılığını da yapan İpekçi Kardeşler,

bankanın iştiraki olan Ankara Sinema İşleri Türk Limited Şirketi'ne film temin ediyorlardı. Dolayısıyla iki taraf birbirine muhtaç durumdaydı. Bu nedenle, 22 Mart 1937 tarihinde İpekçi Kardeşler'le Türk Tecim Anonim Sosyetesi arasında bir anlaşma yapıldı. Bu anlaşma sonucunda, 2 Haziran 1937 tarihinde Ticaret Sicili'ne tescili yapılan 100.000 lira sermayeli Filmcilik Türk Anonim Şirketi (FİTAŞ) kuruldu. Süresi 31 Ağustos 1945'te sona erecek olan FİTAŞ'ın sermayesinin 51.000 lirası Türk Tecim Anonim Sosyetesi, 49.000 lirası da İpekçi Kardeşler tarafından temin edildi. Şirkete gerektiğinde 50.000 liralık kredi de açılabilecekti. FİTAŞ ilk faaliyet yılından itibaren kâr etti. İpekçi Kardeşler bankaya olan borçlarını ödediler. İş Bankası, Ankara Sinema İşleri Türk Limited Şirketi ile Saray Limited Şirketi'nin işlettiği sinemalara düzenli film sağlama olanağına kavuştu. FİTAŞ'ın 1942 yılı sonundaki kârı 143.000 liraydı.[148]

Bu dönemde İş Bankası'nda karşılaştığımız isimlerden biri, ünlü kültür ve sanat adamı Munis Faik Ozansoy'dur. 1911 Midilli doğumlu ve Ankara Hukuk Fakültesi mezunu olan Munis Faik, 1 Kasım 1932 tarihinde Beyoğlu şubesinde memur olarak çalışmaya başladı. 27 Mart 1938 tarihinde İş Bankası müfettiş muavinliğine atanan Munis Faik Ozansoy, 1 Mart 1939 tarihinde istifa ederek bankadan ayrıldı.[149] Daha sonraki yaşamında cumhurbaşkanlığı genel sekreterliği ve başbakanlık müsteşarlığı görevlerinde de bulunan Munis Faik Ozansoy, UNESCO Türkiye Daimi Temsilcisi iken 1975 Nisan'ında Paris'te öldü.[150]

İŞ BANKASI RESİM KOLEKSİYONU

Ülkemizdeki en büyük resim koleksiyonlarından birisine sahip olan Türkiye İş Bankası'nın bu konudaki girişimi 1940 yılında atılan bir adımla başlamıştı. Atılan bu adım, daha sonra diğer banka, kuruluş ve kişilerin de katılacağı sanat eseri koleksiyonculuğunun ülkemizdeki ilk örneği idi. Türkiye'de ilk Resim ve Heykel Müzesi'nin 1937'de açıldığı, ilk Devlet Resim ve Heykel Sergisi'nin 1939 yılında düzenlendiği düşünülürse, İş Bankası'nın yaptığı başlangıcın önemi daha iyi anlaşılır. Banka ilk kez 1940 yılında, sanat eseri alımına başladı ve ilk tabloları 1940 yılında açılan ikinci Devlet Resim ve Heykel Sergisi'nden

144 TİB Genel Müdürlüğü İştirakler Müdürlüğü, "Tasfiye Olan Şirketler Dosyası No 3", (1944).
145 TİB, *İMK*, 28 Ocak 1942 tarih ve 619 sayılı karar.
146 TİB, Genel Müdürlük İştirakler Müdürlüğü, "Tasfiye Olan Şirketler Dosyası No 1", (1944).
147 *Son Posta*, 27 Ağustos 1934.
148 TİB Genel Müdürlüğü İştirakler Müdürlüğü, "Tasfiye Olan Şirketler Dosyası No 1", (1944).
149 TİB, *Dünden Bugüne...*, s. 50.
150 "Munis Faik Ozansoy", *İş Dergisi*, Sayı 258 (Nisan 1988), s. 27.

satın alındı.[151] İş Bankası resim koleksiyonu üzerine ayrıntılı bir çalışma yaparak kapsamlı bir kitap yayımlayan Kıymet Giray'ın sözcükleriyle, İş Bankası'nın bu girişimi sonucu ortaya çıkan koleksiyonun ulaştığı birikim, "müzelerimizin ulaştığı birikime koşut değerde ve miktarda" oldu.[152] Banka, Hikmet Onat'ın "*Ortaköy Manzarası*", Şevket Dağ'ın "*Rüstem Paşa Camii İçi*" ve Vecih Bereketoğlu'nun "*Kayık ve Evler*"ini 1940 yılının aralık ayında satın alarak bu "bin millik yolculuğun ilk adımlarını" atmış oldu.[153]

1943 yılında koleksiyona Saip Tuna'nın "*Boğaziçi*" adlı tablosu eklendi. 1944 yılında iki, 1945 yılında bir yeni tablo ile genişleyen koleksiyon 1940'lı yılların sonunda 23 resimden oluşuyordu. 1950'li yıllarda 196 yeni tablo koleksiyona katıldı. 1960'lı yıllarda yılda ortalama 37 tablo ile zenginleşen resim koleksiyonunun 1970 başındaki niceliksel büyüklüğü 590'a ulaşmıştı. 1974 yılında Eşref Üren'in bağışıyla bir tek yılda 136 yeni tablo kazanan koleksiyon 1987 yılında 795 resimden oluşuyordu. 1988 yılında 140 yeni resim koleksiyona eklendi. 1996 yılı sonunda 1922 tablodan oluşan İş Bankası resim koleksiyonu 1998 yılı sonunda 2.017 sanat eserinden oluşuyordu.[154]

İş Bankası koleksiyonunun genel bir değerlendirmesini Kıymet Giray'ın kaleminden okuyalım:

"İş Bankası koleksiyonu, nitelik ve niceliği ile çok ayrıcalıklı bir yapıya sahiptir. Öncelikle sayısal olarak önemli bir miktarda resmi bünyesinde barındırmaktadır. Sayısal çokluktan daha da önemlisi, bu birikimin Türk resim sanatının gelişim çizgisini sunacak nitelikte olmasıdır. Koleksiyon, Türk resim sanatının önemli temsilcilerini kapsamına alan bir niceliğe sahiptir. Bu bağlamda koleksiyonun önemli bir ayrıcalığı da Türk resim sanatının temel taşları olan sanatçılara ait olan resimlerin, kronolojik bir düzen içinde artması ve ender bulunabilir bir sayıya ulaşmasıdır. Bir başka söylemle, koleksiyon içinde yer alan kimi sanatçıların resim sayıları ve bu resimlerin kronolojik düzeni, bir özel koleksiyon için önemli olmanın ötesinde, müzelerimize örnek oluşturacak niteliktedir.

İş Bankası resim koleksiyonu, Türk resim sanatının başlangıç yıllarından itibaren üretilen örneklerden başlayan ve günümüze kadar ulaşan gelişim sürecini kapsayan sanat yapıtlarını bünyesinde toplamaktadır. Bu özelliği ile de resim sanatımızın tarihini yansıtan bir koleksiyon olma ayrıcalığına sahiptir."[155]

İŞ BANKASI'NIN PEHLİVANLARI

Kurulduğu tarihten itibaren İş Bankası'nın spor hayatına yaptığı etki ve katkılara değinmiştik. Bu etki ya da katkılar daha ziyade sporcu ve kulüplere yapılan yardımlar, futbol, atletizm, boks, deniz sporlarında yarışma düzenlemek vb biçimlerde oluyordu. İncelenen dönemde de bankanın sporla bu anlamdaki ilişkisi sürdü. Ancak bu dönemin önemli bir özelliği Türk güreşinin üç büyük şampiyonunun, Yaşar Erkan, Çoban Mehmet ve Yaşar Doğu'nun İş Bankası'nda ça-

lışmış olmalarıydı. Şimdi, bankaya giriş sırasına göre şampiyonların İş Bankası'ndaki hayatlarına bir göz atalım.

Yaşar Erkan Erzincan doğumlu olan Yaşar Erkan pehlivan bir aileden geliyordu. Küçük yaşta ailesi ile İstanbul'a gelen Erkan, Kumkapı kulübünde güreşe başladı ve 1933 yılında milli mayoyu giydi. 1933-1935 yıllarında Balkan şampiyonu olan Yaşar Erkan, 1936'da Berlin Olimpiyatları'nda grekoromen stilde 61 kiloda şampiyon oldu. Olimpiyat oyunları tarihinde Türkiye'ye ilk kez şampiyonluk kazandıran Erkan, 1940 yılında da Balkan şampiyonu olduktan sonra güreşi bıraktı.[156]

Yaşar Erkan'ı Kasım 1935 tarihinde İstanbul Yenicami şubesinde "depo memuru" olarak 60 lira aylıkla çalışmaya başladı. 1937 yılında hisse senetleri servisine memur olarak atanan Erkan'ın maaşı da 80 liraya yükseldi. Yenicami şubesinde hisse senetleri ve daha sonra muhaberat servisinde çalışan Yaşar Erkan, 3 Eylül 1943 tarihinde "1935 senesinde intisab ettiğim muhterem Bankanız'da almakta olduğum maaşımın beni geçindirememesi hasebiyle ayrılmak mecburiyetinde kalıyorum" diyerek istifa etti. Aradan yaklaşık altı yıl geçtikten sonra bankaya başvurarak yeniden işe girmek isteyen Erkan, dilekçesinde ayrılışını ticaret yapmak isteğine, yeniden işe alınması talebini de "son Cihan Harbi'nin husule getirdiği karışıklıklar yüzünden" bu işte başarılı olamayışına ve elindeki sermayesini yitirişine bağlıyordu. İstanbul şubesi, Erkan'ın "mesaisi itibariyle pek faideli olamayacağı göz önünde tutularak, ancak depo işlerimizde bir münhal vukuunda dileğinin nazara alınabileceği" kanaatini genel müdürlüğe bildirdi. Böyle bir "münhal" vuku bulmamış olmalı ki Yaşar Erkan bir daha İş Bankası'nda istihdam edilmedi.[157]

Mehmet Çoban ("Çoban Mehmet") Balıkesir'in Yenice köyünde 1904 yılında doğan Mehmet Çoban, güreşe karakucak ile başladı. Bir köy güreşinde Balıkesir Komutanı Ali Hikmet Ayerdem'in dikkatini çekmesi üzerine İstanbul'a gönderildi. İstanbul'da çalışma olanağı bulan Çoban Mehmet 1928-1946 yılları arasında, 18 yıl, ağır sıklette milli mayoyu giydi. 1928 Amsterdam Olimpiyatları'nda altıncı;

151 Kıymet Giray, *Türkiye İş Bankası Resim Koleksiyonu*, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, t.y., s. 18-19.
152 Giray, *a.g.e.*, s. 19.
153 Giray, *a.g.e.*, s.26.
154 Giray, *a.g.e.*, s.28-31; TİB, *Faaliyet Raporu-1998*, s. 39.
155 Giray, *a.g.e.*, s. 31-32.
156 "Erkan (Yaşar), Türk Güreşçisi", *Meydan Larousse*, Cilt 4, s. 324.
157 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Yaşar Erkan Sicil Dosyası ve Kartonu".

1932'de Balkan ikincisi; 1933, 1934, 1935, 1937 ve 1940 yıllarında Balkan ağır siklet şampiyonu oldu. 1936 Berlin Olimpiyatları'nda dördüncülüğü, 1946 yılında da Avrupa üçüncülüğünü elde etti. 1946 yılında 42 yaşında güreşi bıraktı.[158]

Çoban Mehmet İş Bankası'nda çalışmaya başlamadan önce, 18 Eylül 1928 tarihinden 1 Mart 1931 tarihine kadar Tütün İnhisarı Balıkesir Başmüdürlüğü'nde yaprak tütün ambar gardiyanı, anılan tarihten 27 Mayıs 1931 tarihine kadar da zürra emanet ambar gardiyanı olarak çalıştı. Ücretinin azlığı nedeniyle istifa ederek görevinden ayrılan Çoban Mehmet, 14 Aralık 1931 tarihinde T.C. İnhisarlar Umum Müdürlüğü Azapkapı Levazım Ambarı'nda işe başladı ve Cibali Tütün Bakımevi'nde çalıştıktan sonra 11 Nisan 1936 tarihinde istifa etti. Sicil kartonu ve dosyasındaki kayda göre, 31 Mart 1936 tarihinde İş Bankası İstanbul Şubesi'nde "depo memuru" olarak çalışmaya başladığı anlaşılıyor. Şubenin o tarihteki müdürü Yusuf Ziya Öniş, genel müdürlüğe yazdığı 28 Mart 1936 tarihli yazıda, genel müdürün Çoban Mehmet'e bir görev verilmesi konusundaki telefon emri üzerine milli güreşçi ile görüşüldüğünü, İnhisarlar İdaresi'nde 90 lira aylık aldığını, aynı miktar maaşın kendisine İstanbul şubesince verilip verilemeyeceğinin bildirilmesini istiyordu. Genel müdürlüğün 31 Mart tarihli cevap yazısında Çoban Mehmet'in 90 lira aylıkla işe alınmasının uygun bulunduğu belirtiliyordu.[159] Çoban Mehmet, 1939 yılı başında yine depo memuru olarak genel müdürlük emrine alındıysa da aynı yılın mayıs ayında yeniden İstanbul şubesindeki depo memurluğu görevine iade edildi. Bu tarihten ölüm tarihi olan 9 Mayıs 1969'a kadar İş Bankası'nda 33 sene, 1 ay, 8 gün görev yapan Çoban Mehmet'in ailesine ölümünden sonra her hizmet yılı için bir maaş itibariyle 54.956 lira kıdem tazminatı ödendi.[160]

Yaşar Doğu İş Bankası'nın şampiyonlarının en ünlüsü hiç kuşkusuz Yaşar Doğu idi. Samsun'un Kavak ilçesine bağlı Karlı köyünde 1915 yılında doğan Yaşar Doğu, bir süre karakucak güreşi ile meşgul olduktan sonra 1937 yılında askerliğini yaparken ilk kez Ankara'da mindere çıktı. 1939'da güreş milli takımına seçilen Doğu, Oslo'da yapılan Avrupa Şampiyonası'nda ilk kez milli mayoyu giydi ve bu şampiyonada yaptığı güreşlerden birini sayı ile kaybederek ikinci oldu. Bu yenilgi Yaşar Doğu'nun güreş hayatının tek yenilgisi olarak kaldı. 1940 yılında 66 kiloda Balkan şampiyonu olan Doğu, 1946'da Stockholm'da yapılan Avrupa Şampiyonası'nda 73 kiloda birinciliği kazandı. 1947'de Prag'da yapılan Avrupa Grekoromen Şampiyonası'nda tüm rakiplerini tuşla yenerek Avrupa şampiyonu oldu. Yaşar Doğu, 1948 Londra Olimpiyatları'nda 73, 1949 Avrupa Şampiyonası'nda da 79 kiloda şampiyon oldu. 1951 yılında 87 kiloda dünya şampiyonluğunu kazandıktan sonra güreşi bırakan Yaşar Doğu yaklaşık on yıl antrenör olarak görev yaptı.[161]

Yaşar Doğu İş Bankası'nda 45 lira maaş ve %20 mesken tazminatı ile müstahdem olarak 1 Kasım 1938 tarihinde Ankara'da çalışmaya başladı. Bu görevini 23 Kasım 1940 tarihine kadar sürdüren Yaşar Doğu, anılan tarihte istifa ederek

bankadan ayrıldı. Yaşar Doğu, dünya ve olimpiyat şampiyonluklarını kazandığı aktif güreş hayatını kapadıktan sonra 1952 yılında bu kez memur olarak ikinci kez İş Bankası'nda Ankara Merkez şubesinde göreve başladı. Bu arada Yaşar Doğu'nun bankaya ikinci kez girişinden önce, satın aldığı ev bedelinden dolayı Emlak Kredi Bankası'na borçlu bulunduğu 7.000 liranın Beden Terbiyesi Ankara Bölge Müdürlüğü'nün girişimiyle başlıca bankaların yapacağı bağışlarla kapatılması için idare meclisi, "diğer bankaların da iştiraki kaydıyla" 2.000 liraya kadar yardım yapılmasını uygun gördü.[162]

Genel Müdür Muvaffak İşmen'in emriyle ve 200 lira maaşla muhaberat servisinde 14 Haziran 1952 tarihi itibariyle ikinci kez işe başlatılan Yaşar Doğu, işe başladığı gün Helsinki'deki müsabakalara gitmek üzere bir ay süreyle izinli sayıldı. Memurin müdürlüğünün 29 Ağustos 1952 tarihli yazısından anlaşıldığı üzere, Helsinki'den döndükten sonra şubedeki görevine başlamadı. Aynı yılın ekim ayında vazifesine devam etmediği takdirde banka ile ilişkisinin kesileceği kendisine bir kez daha bildirilen Yaşar Doğu, 5 Kasım 1952 tarihinde yapılan son uyarıya rağmen göreve gelmediği için anılan tarihten itibaren müstafi sayıldı. 8 Ocak 1961 tarihinde, geçirdiği bir kalp krizi sonucu Ankara'da ölen Güreş Federasyonu Müşaviri Yaşar Doğu'nun eşi ve çocuklarına, "diğer müesseselerin yardımlarda bulunmakta olduğu göz önünde tutularak" 16 Ocak 1961 tarihinde İş Bankası'nca 10.150 lira tutarında bir "teberru" yapıldı.[163]

DEVLETÇİLİK VE SAVAŞ ORTAMINDA TÜRKİYE İŞ BANKASI

1932-1943 yıllarını kapsayan, yaklaşık on yıllık sürede İş Bankası'nı örgütü, çalışanı ve çevresiyle gözden geçirdikten sonra, şimdi biraz geriye dönerek yaklaşık yarısı savaş ortamında geçen bu atılım ve yeniden yapılanma yıllarında ülkemizdeki bankacılık düzeni ve bu düzen içinde İş Bankası'nın yerine daha yakından bakmamız gerekmektedir. 1932'den itibaren uygulamaya konulan devletçi sanayileşme politikalarının dayandığı sermaye birikimi modeli bankacılık sektörünü doğrudan kapsamakta ve etkilemekteydi. Milli bankaların sermaye birikimine ortak

158 "Çoban Mehmet", *Türk ve Dünya Ünlüleri Ansiklopedisi*, Cilt 3, s. 1614.
159 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Mehmet Çoban Sicil Dosyası ve Kartonu".
160 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Mehmet Çoban Sicil Dosyası ve Kartonu".
161 "Doğu, Yaşar", *Türk ve Dünya Ünlüleri Ansiklopedisi*, Cilt 4, s. 1799.
162 TİB, *İMK*, 2 Temmuz 1951 tarih ve 3397 sayılı karar.
163 TİB, *İMK*, 16 Ocak 1961 tarih ve 5387 sayılı karar; TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Yaşar Doğu Sicil Dosyası ve Kartonu".

edilmesi sürecinde, öncelikle 2243 sayılı ve 30 Mayıs 1933 tarihli Mevduatı Koruma Kanunu etkili olmuştur. Söz konusu kanun, bankacılık faaliyetini düzenlendiği, bankalara bazı zorunluluklar ve görevler getirdiği için bankalara devlet müdahalesini ayrıntılı biçimde düzenleyen ilk kanun olma özelliğine sahiptir. İleride daha ayrıntılı olarak ele alacağımız bu kanunla yapılan düzenlemeler, hızla kurulacak sanayiden sağlanacak kâra ortak olma olanağını, bu bağlamda mevduat ve kâr güvencesini büyük bankalara ve İş Bankası'na tanımıştır. Bu nedenle 1933 yılı İş Bankası açısından atılım tarihi olarak kabul edilebilir.[164] Bankacılık faaliyetiyle ilgili ikinci bir düzenleme, Mevduatı Koruma Kanunu'nun çıkarılmasından bir hafta sonra mecliste kabul edilen Ödünç Para Verme İşleri Kanunu'dur. 8 Haziran 1933 tarihinde kabul edilip aynı yılın 18 Haziran'ında yürürlüğe konulan 2279 sayılı söz konusu kanun, bankaların tahsil edebilecekleri azami kredi faiz oranlarını saptamaktaydı. Bu dönemde bankalara ilişkin son yasal düzenleme 1 Haziran 1936 tarihinde mecliste kabul edilerek kısa süre sonra, 9 Haziran'da yürürlüğe konulan 2999 sayılı Bankalar Kanunu'ydu. 1920'li yılların tersine, 1930'lu yıllarda, özellikle de devletçi iktisat politikalarının uygulandığı dönemde, bankacılık alanında birbiri ardına çok önemli yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerin anlam ve kapsamı ile bankacılık sektöründeki gelişmeleri, bu bağlamda İş Bankası'nın konumunu ortaya koyabilmek için öncelikle devletçi sanayileşme politikaları ve sermaye birikimi modeli üzerinde durmak gerekmektedir.

NEDEN VE NE TÜR BİR DEVLETÇİLİK?

Devletçilik konusunda gerek dönemin düşün adamları, gerekse siyaset ve devlet adamlarının görüşleri arasında farklılıklar bulunduğu bugün iyi bilinen bir olgudur.[165] Devletçi iktisat politikasının bankacılık sektörüyle olan bağlantısının öyküsünü anlatırken devletçilik konusundaki farklı görüş ve yorumlara girmeksizin, yalnızca uygulanan devletçi sanayileşme stratejisi ve politikalarının ardında yatan, belirleyici nitelikteki görüşlere yer vereceğiz. Gerek Atatürk, gerekse İnönü, Bayar ve Recep Peker'in görüşleri ve/veya yorumları dönem boyunca uygulanan devletçi politikalara ve dönüşümlere ışık tutmak açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda aşağıda ele alacağımız üzere, devletçi politikalarda bazı dönemeçler vardır. Birinci dönemeç Mustafa Şeref'in (Özkan) İktisat vekilliğinden alınıp yerine liberal eğilimli Celal Bayar'ın atanması ve Sümerbank modeli çerçevesinde devletçi politikanın yaşama geçirilmesidir. İlginç olan bir nokta da Bayar'ın İktisat vekilliği döneminde sürdürülen devletçi politikaların 9 Mayıs 1935'te toplanan CHP 4. Kurultayı'nda konsolide edilmesidir. Kurultayın tartışmalardan sonra onayladığı Program'daki devletçilikle ilgili maddenin yanı sıra tartışılmaksızın kabul edilen tüzüğün "esaslar" kısmının 5. maddesinde yer alan devletçilikle ilgili fıkrada, özel girişimciliğin esas olduğu belirtilmekle birlikte milletin refah düzeyini ve ülkenin kalkınmasını sağlamak doğrultusunda milletin ortak çıkarları için özellikle iktisadi alanda devletin gö-

rev alması ilkesinin benimsendiği açıklanmaktadır. Aynı maddede devletin ekonomi işleri ile ilgisinin fiili surette yapıcılık olduğu kadar, özel girişimlere yön vermek ve yapılmakta olan işleri düzenlemek ve kontrol etmek olduğu da belirtilmektedir.[166] CHP Genel Sekreteri Recep Peker de kurultayda yaptığı konuşmada "Liberal sistem demek, bugün bu ulusun varlığında gözlerimizi kamaştıran, en büyük muvaffakiyet yollarını kapamak demektir"[167] yargısıyla liberalizmi eleştirirken, devletçiliğin yalnızca CHP'nin bir ilkesi olarak kalmamasını, bu ilkenin devlet tarafından benimsenmesi gerektiğini dile getirmiştir. Bir süre sonra, partinin diğer beş ilkesiyle birlikte devletçilik 1937 yılında anayasaya girecektir. Ancak, çelişkili olarak bu yıldan itibaren devletçilik yumuşak inişe geçmiştir. Özellikle Celal Bayar'ın 25 Ekim 1937'de İnönü'nün istifasından sonra başbakanlığa atanması, özel girişimciliğin özendirilmesi politikasının netleşmesiyle sonuçlanmıştır. Dikkate alınması gerekli bir nokta da devletçi sanayileşme politikasını düzenleyen yasal ve kurumsal düzenlemelerin 1936'dan sonra hız kesmesidir.[168]

İkinci dönemeç ise Atatürk'ün ölümünü takiben İsmet İnönü'nün cumhurbaşkanı seçilmesinden kısa bir süre sonra, yeniden başbakan olarak atanan Celal Bayar'ın istifa etmek zorunda kalmasıdır. İsmet İnönü'nün cumhurbaşkanı ve 26 Aralık 1938 tarihinde toplanan CHP Birinci Olağanüstü Kurultayı'nda "Değişmez Şef" (*Milli Şef*) seçilmesinden sonraki dönemde bürokrasi yeniden güç kazanmaya başlamıştır; "İnönü ve çevresindekiler, biraz da koşulların zorlamasıyla, devleti ve devletçiliği egemen kılmaya çalışacaklardır"[169].

Şevket Süreyya Aydemir'e göre;

"devletçilik denilen hareket, devletin bizzat tesisler ve teşekküller kurmak suretiyle Devlet işletmeciliğine girişi ile başlar. Buna muhakkak bir tarih başı bulmak lazımsa, Başvekil İsmet Paşa'nın, 30 Ağustos 1930'da Sivas'ta demiryolunu açarken söylediği nutukta ilan ettiği 'Mutedil Devletçilik' görüşünü, bu işin, açıklanmış başlangıcı olarak almak mümkündür."[170]

Devletçi uygulamalar hiç kuşkusuz 1920'li yıllarda da vardır; nitekim bu dönemde demiryollarının devletleştir-

164 Kuruç, *Belgelerle Türkiye İktisat...*, Cilt:2, s. XCI.

165 Düşün alanında *Kadro* dergisi çevresinde oluşan akım ile "iktisadi devletçilik" görüşünü savunan A. Hamdi Başar iki ayrı grubu oluşturmaktadır. İktidar kanadında ise aslında "liberal" iktisat politikalarını savunan kuruluşlar ve siyaset adamları bulunmaktadır. Örneğin Âli İktisat Meclisi, Türkiye İş Bankası Çevresi, Celal Bayar, Ahmet Ağaoğlu, vd.; ikinci grupta ise ekonomini devletin komutası altında biçimlendirilmesini savunmakla birlikte özel kesime karşı olmayan, desteklenmesi gerektiğine inanan İsmet İnönü, Recep Peker, Mustafa Şeref Özkan gibi devlet adamları yer almaktadır. Hiç kuşkusuz bu kişilerin görüşleri arasında da bazı farklılıkların bulunduğunu dikkate almak gerekiyor. Bkz. *Kadro* (tıpkıbasım), yayıma hazırlayan C. Alpar, cilt: 1, 1932, AİTİA Yay., Ankara, 1978; cilt: 2, 1932, 1979 ; cilt: 3, 1934, 1980; A.H. Başar, *İktisadi Devletçilik*, İstanbul, 1933; aynı yazar, *Atatürk'le Üç Ay ve 1930'dan Sonra Türkiye*, 2. baskı, AİTİA Yay., Ankara, 1981; Ş.S. Aydemir, *İkinci Adam*, cilt: 1, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1968; söz konusu yaklaşımların özeti için bkz., Tekeli ve İlkin, (1982), s.79-106.

166 Hikmet Bila, *CHP Tarihi, 1919-1979*, Ankara, 1979, s. 113; Haldun Derin, *Türkiye'de Devletçilik*, İstanbul, Çituri Biraderler Matbaası, 1940, s. 6-7.

167 Kuruç, *Belgelerle Türkiye İktisat...*, *a.g.e.*, s. 288.

168 Tunç Tayanç, *Sanayileşme Sürecinde 50 Yıl*, İstanbul, Milliyet Yay., 1973, s. 110.

169 Bila, *a.g.e.*, s.143.

170 Şevket Süreyya Aydemir, *Tek Adam, 1922-1938*, 3. Cilt (İkinci Baskı), İstanbul,

mesinin yanı sıra yeni demiryolu döşenmesi ve işletmeciliğinin devlet tarafından yapıldığını biliyoruz. Ancak bir bütün olarak ele alındığında 1930-1931 kesitindeki korumacı dış ticaret ve kambiyo politikalarının ardından, 1932 yılıyla birlikte devletçi sanayileşme strateji ve politikaları benimsenmiştir. Aydemir'in gönderme yaptığı İnönü'nün konuşması ise devletçi politikalara geçiş öncesinde önem kazanmaktadır. İnönü'nün, aşağıda yer alan ifadesinde demiryolunun devlet mülkiyetinde bulunmasından asla ödün vermeyeceklerini öncelikle vurguladığını görüyoruz:

" Şimendiferleri devletleştirmekte milli siyasetçe, milli iktisatça o kadar çok faideler tecrübe ettim ki mümkün oldukça her yeni hattı devlete maletmek vazifemdir. Devlet eline geçen şimendiferlerin hiç bir menfaat ve şart pahasına devlet elinden çıkarılmasına asla muvaffakat etmeyeceğim. Geri gitmek, hiç bir zaman kabul edeceğimiz bir adet değildir."

Aynı konuşmada İnönü liberalizme karşı çıkmakta ve "mutedil" (ılımlı) devletçiliği benimsediklerini şöyle açıklamaktadır:

"Liberalizm nazariyatı bütün memleketin güç anlayacağı bir şeydir. Biz iktisadiyatta hakikaten mutedil devletçiyiz. Bizi bu istikamete sevkeden bu memleketin ihtiyacı ve bu milletin fikri temayülüdür. Memleketin ihtiyaçları için herkes ve her yer hazineden çare arar. Elektriği olmıyan şehir, limanı fena olan yer, iş bulamıyan adam hükümeti muhatap tutar. Mutedil devletçi olarak halkın temayülatına ve metalibine yetişemiyoruz diye kusurluyuz. Devletçilikten büsbütün vazgeçip her nimeti sermayedarların faaliyetlerinden beklemeğe sevketmek bu memleketin anlayacağı bir şey midir?" [171]

Bir ay sonra 1930 sonbaharında hükümette değişiklik yapılmış ve İktisat vekilliğine Mustafa Şeref (Özkan) getirilmiştir. Yeni İnönü kabinesinin programı mecliste görüşülürken, Mustafa Şeref, 2 Ekim 1930 tarihinde yaptığı konuşmada devletçiliği milli iktisat anlayışı ile bağdaştırmakta ve devletçi politikaların kapsamlı ve sürekli bir politika olduğunu vurgulamaktadır:

"Bugün eğer Hükümet devletçiyim diyorsa, bundaki bütün düşündüğü şudur: Bu memleket, tarihinde milli iktisat namile hiç bir mefhum kavrayamamıştır. Bu memlekette milli iktisattan bahsetmek bir vakitler bir kabahat gibi idi. Bir vakitler de bir muammadan bahsetmek gibi birşeydi. Hükümet devletçiyim demekle kendisinin bir milli iktisat mefhumunu kavramış olduğunu beyan ediyor... Devletin faaliyeti ferdin faaliyeti yerine kaim olmıyacak, ferdin faaliyetinde ne gibi engeller varsa onları bertaraf edecek, ferdin faaliyetlerinin birbirlerini nakzedecek, birbirlerini izrar edecek surette yürümelerine mani olarak, onları umum camianın müşterek ve umumi menfaatını kollayacak surette sevk ve tevcih edecektir. Her fert, ferdi teşebbüste şuurlu hareket edecek ve iktisadi faaliyette diğer ferdi menfaatları kendisi tamamlıyacak ve yine kendisi bir müteazzuv küllün cüz'ü olduğunu kavrayacaktır. Hükümet devletçilik dendiği zaman bunu anlar ve bu gayeyi temin için müdahaleyi esas tutmuştur... İktisadiyatta muayyen hakim noktalar vardır... O hakim noktaları daima ve tamamen kendisi [devlet] işgal edecek ve bu sayede memleketin efradı tarafından yapılan hususi faaliyetleri himaye edebilmiş olacaktır. Eğer o hakim noktaları liberalizmin anarşik vaziyetine [yazar tarafından altı çizilmiştir] terk edecek olursak, efendiler on seneden be-

rı istihsal edilmiş olan neticelerin hepsi de bir senede bertaraf edilmiş olacaktır..." [172]

Mustafa Kemal Paşa'nın 28 Ocak 1931 tarihinde Cumhuriyet Halk Fırkası İzmir Vilayet Kongresi'ndeki konuşması ise gerek İnönü, gerekse Mustafa Şeref'in devletçilik konusundaki açıklamalarını tamamlamaktadır:

"Fırkamızın takip ettiği program, bir istikametten tamamile demokratik halkçı bir program olmakla beraber iktisadi noktai nazardan devletçidir. Bu itibarla fırkamıza müstenit olan Hükümet-i Cumhuriyetin her noktai nazardan vatandaşların hayatile, istikbalile ve refahile alakadar olması tabidir. Halkımız tab'an [yaradılıştan] devletçidir, ki her türlü ihtiyacı devletten talep etmek için kendisinde bir hak görüyor. Bu itibarla milletimizin tebayii ile fırkamızın programında tamamile bir mutabakat vardır." [173]

Nitekim, yukarıda değinildiği gibi, 10 Mayıs 1931 tarihinde toplanan CHP Kurultayı'nda cumhuriyetçilik, milliyetçilik, halkçılık ve laiklik ilkelerine devrimcilik ve devletçilik ilkeleri de eklenmiş ve partinin "6 ok"u tamamlanmıştır. CHP programında ilk kez yer alan devletçilikle ilgili maddede "Ferdi mesai ve faaliyeti esas tutmakla beraber mümkün olduğu kadar, az zaman içinde milleti refah ve memleketi mamuriyete eriştirmek için milletin umumi ve yüksek menfaatlarının icap ettirdiği işlerde, bilhassa iktisadi sahada devleti fiilen alakadar etmek mühim esaslarımızdandır" [174] vurgulaması yapılmaktadır. Devletçilikle ilgili maddenin kurultayda tartışılmaksızın kabul edilmesi, söz konusu dönemde devletçiliğin özel sektörü özendirici ve korumacı nitelikte bir devlet müdahalesi olarak algılanması, maddenin tartışmasız kabulünü açıklamaktadır. Nitekim 1930-1931 kesitinde, daha önce vurgulandığı üzere, dış ticaret ve kambiyo rejiminde korumacı-düzenleyici bir politikanın izlenmiş olması, bu çerçevede özel sermayenin çıkarları aleyhinde düzenleme yapılmayıp korunması söz konusudur. Örneğin, kurultayda Sanayi ve Maadin Bankası konusundaki tartışmada İstanbul delegesi Hasan Vasıf, bankanın uygulamada yalnızca kendine bağlı fabrikaları düşündüğünü, diğer fabrika ve sanayi ile ilgilenmediğini, tarımın gelişmesi için nasıl Ziraat Bankası bizzat tarımla uğraşmıyorsa, Sanayi ve Maadin Bankası'nın da doğrudan fabrika kurmaması gerektiğini vurgulayarak bankanın sana-

Remzi Kitabevi, 1966, 373.

171 Kuruç, *Belgelerle Türkiye İktisat...*, Cilt:1, s.100-101.

172 Kuruç, *Belgelerle Türkiye İktisat...*, Cilt:1, s. 118-119.

173 Kuruç, *Belgelerle Türkiye İktisat...*, Cilt:1, s. 132.

174 Bila, *a.g.e.*, s. 107.

yicileri finanse etmesinin daha doğru olduğunu vurgulamıştır. Hasan Vasıf'a göre "...Sanayi ve Maadin Bankası fabrikaları vasitasile esnafa rakip kaldıkça erbabı sanayi bundan büyük zarar görmekte devam edecektir. Evet bazı sanayi teşebbüsleri vardır ki bunlar büyük sermayelere mütevakkıftır. Bu gibi büyük işlere Sanayi ve Maadin Bankası'nın teşebbüs etmesi doğru olabilir. Fakat en küçük teşebbüslere kadar Sanayi ve Maadin Bankası'nın girişmesi muvafık değildir".[175] Bu eleştirilere yanıt olarak İktisat Vekili Mustafa Şeref devletçilikten düzenleyicilik, denetleme ve himayeciliğin anlaşılması gerektiğini, Sanayi ve Maadin Bankası'nın elinde bulunan fabrikaların birkaç sene içinde özel sektöre satılacağını, yani günümüzdeki kavramla "özelleştirileceğini" vurgulamaktadır. Mustafa Şeref yanıtında Sanayi ve Maadin Bankası'nın bankacılık bölümü ile sanayi işletmeciliği yapacak müessesenin birbirinden ayrılmasıyla bankanın bizzat yapısından kaynaklanan sakıncaların giderileceğini vurgulamıştır. Böylece Mustafa Şeref'in ertesi yıl Sanayi ve Maadin Bankası'nın yerini alacak Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası (TSKB) ile Devlet Sanayi Ofisi'nin (DSO) doğumunu haber verdiği de gözlenmektedir. Mustafa Şeref'in konuşmasına dönerek yukarıda vurguladığımız konulara ilişkin değerlendirmelerine göz atalım:

"... devletin eline geçmiş olan fabrika Sanayi ve Maadin Bankası'na devredilmiştir. Fakat aynı zamanda bu fabrikanın kanununda bir an evvel ve imkân bulunduğu takdirde bu fabrikalar anonim şirket haline kalbedilecek, hususi müessesat meyanına ithal olunacaktır diye bir hüküm vardır. Bu hükmün tatbikatına devam edilmektedir. Fakat, anonim şirketi haline kalbetmek demek hisse satarak onları satmak demektir. Elde bulunan üç fabrikadan birisinin hisseleri çıkarılmış satılamadığından Sanayi ve Maadin Bankası'nın kasasında banka namına kalmıştır. Bu nokta üzerinde yüründükçe birkaç sene sonra elde bulunan fabrikaların hepsi hususi müessese haline geçecektir. Fırkanın iktisadiyattaki noktai nazarı devletçi olmaktır. Devletçi olmak demek kendisi bizzat ticaret hayatına, istihsal hayatına girerek kazanmak gayesini takip etmek demek değildir. Devletçilik tanzim eder, murakabe eder, himaye eder, teftiş eder. İcabında amme hizmeti şeklinde bizzat idare eder [yazar tarafından altı çizilmiştir]... Sanayi ve Maadin Bankası hususunda düşünülen, bir an evvel bunun kredi bankacılık kısmı ile müessesat kısmını biribirinden ayırmak ve müessesat kısmını hususi fabrikalar sınıfına ithal etmek gördükleri mahzuru bertaraf etmektedir."[176]

Mustafa Şeref'in devlet fabrikalarının özelleştirilmesinden söz ederken bir yıl sonra devletçilik modelinde değişiklikleri kaçınılmaz kılacak olan DSO ve TSKB'nin kuruluşuna ilişkin mesaj vermesi ve kısa sürede gerekli yasal düzenlemeyi yaptırması ilginç bir gelişmedir.[177] Kuşkusuz krizin giderek artan olumsuz etkilerinin yanı sıra 1931 yılında özel bir kanun değişikliğiyle Sanayi ve Mesai Umum Müdürlüğü'ne atanmış olan Ahmet Şeref'in (Onay) görüşlerinin bu değişimde ön planda bulunduğu düşünülebilir.[178] Nitekim Cumhuriyet Halk Fırkası programındaki sanayi bölümünün incelenmesi ve yorumlanması için Genel Sekreter Recep Peker'in 16 Kasım 1931 tarihinde bir yazıyla başvurduğu kişiler arasında Ahmet Şeref'in de bulunması bir rastlantı olarak yorumlanamaz. Ahmet Şeref, "Türkiye Milli İktisadi ve Sanayi Meselesi Hakkında Bir Mü-

talaa" başlıklı raporunda hükümetin, sanayileşmenin münferit özel girişimcilikle sağlanamayacağının ve ülkenin anonim şirket ve kooperatifler açısından da geri olduğunun bilincinde olarak devletin sanayi sektörüne bizzat girmek ilkesini kabul ettiğini vurgulamaktadır. Ancak Ahmet Şeref mevcut tarihe kadarki devletçi uygulamaların programsız olduğunu ve münferit kaldığını belirtmektedir. Ahmet Şeref'e göre devlet, "halkın yapabileceği işlere el atarak rakip olmaması lazım gelirken bilakis yün, mensucat ve debağat fabrikalarile hususi teşebbüslere rakip vaziyet almıştır. Yalnız hususi sermayeleri takviye maksadile giriştiği Devlet iştirakleri zikrolunan fıkraya muvafık görülebilir".[179] Bu yargı ile, kendisi açıkça dile getirmese de devletçiliğin el yordamıyla yürütüldüğüne ilişkin bir değerlendirme yapan Sanayi umum müdürü, devlet fabrikalarının kuruluş ve yönetim biçimlerinin yanlış olduğuna dikkat çekerek, bunun temel nedenini de devletin genel bir sanayi planının bulunmamasına bağlamaktadır. Devletçiliğin sanayi alanında başarılı olabilmesi için "bir umumi sınai programa ve Devlet sanayi planına" ihtiyaç olduğunu vurgulayan Ahmet Şeref, Sanayi ve Maadin Bankası'nın mevcut yapısı içinde hem sınai, hem de kredi amacını yitirdiğini, dolayısıyla iki işlevin birbirinden ayrılması gerektiğini belirtmektedir.[180]

Devletçilik konusunda iktidar mensuplarının alıntılarla açıklamaya çalıştığımız görüşleri, devletçiliğin kaçınılmaz bir uygulama olduğu noktasında birleşmektedir. Cumhuriyet rejiminin kurulmasından sonra özel sektör kanalıyla yeterli sermaye birikiminin gerçekleştirilemeyişi, sanayileşmede gerekli adımların atılamaması ve yirmili yılların sonlarına doğru ekonominin kendi iç dinamiklerinin yol açmaya başladığı tıkanıklıklara ek olarak 1929 uluslararası büyük krizin neden olduğu olumsuzlukların ülke ekonomisine yansıması devlet yönetimini devletçiliğe yöneltmiştir. Nitekim Başbakan İsmet İnönü 1933 yılında *Kadro* dergisine verdiği "Fırkamızın Devletçilik Vasfı" başlıklı makalesinde "İktisatta devletçilik siyaseti, bana her şeyden evvel bir müdafaa vasıtası olarak kendi lüzumunu gösterdi... Demek ki, iktisatta devletçilik'i, biz, inkişaf yolu takip edebilmek için bir müdafaa vasıtası ve bu sebeple bir aziymet noktası, bir temel addetmeğe mecbur bulunuyorduk... bizim, devletçilik'te müdafaa kuvvetini görmüş olmamız, Fırkamız, Cümhuriyet Halk Fırkası için ancak

175 Kuruç, *Belgelerle Türkiye İktisat...*, Cilt:1, s. 147.
176 Kuruç, *Belgelerle Türkiye İktisat...*, Cilt:1, s. 148.
177 Korkut Boratav, *Türkiye'de Devletçilik: 1923-1950*, SBF Yay., Ankara, 1982, s. 17.
178 Ahmet Şeref Önay'ın Avrupa'da iken yaptığı çalışmalarına ilişkin ilginç bir makale için bkz., İ.Tekeli ve S.İlkin, "Kurtuluş Savaşı Sırasında, Avrupa'daki Bir Türk Gencinin (A.Şeref Önay'ın) Kalkınma Sorunlarıyla İlgili Çalışmaları", *Armağan, Kanun-u Esasi' in 100. Yılı*, Ankara Üniv., SBF Yay. No: 423, 1978 s. 258-305; Ayrıca çok kısa bir değerlendirme için bkz., G.Dinçel, "Mustafa Şeref Bey'in Kadrosundan İlginç bir Portre: A. Şerif Önay", *75 Yılda Çarklardan Chip'lere*, İstanbul, Tarih Vakfı Yay., 1999, s. 82-83.
179 Tekeli ve İlkin, *a.g.e.*
180 Tekeli ve İlkin, *a.g.e.*

övünülecek bir isabet ve doğru bir karar cümlesinden sayılmak icap eder"[181] yargısında bulunmaktadır. Ancak başbakan, aynı makalede devletçiliğin yalnızca bir savunma mekanizması olarak algılanmaması gerektiğini, aynı zamanda devletçiliğin kalkınma ve genişleme için de gerekli olduğunu belirtmekte ve bireysel girişime karşı olunmadığını, ancak bir faaliyetin devlete veya özel girişime bırakılmasında ülke yararının dikkate alınacağını aşağıdaki biçimde ifade etmektedir:

"... yalnız müdafaa gibi muhafazakar bir nokta-i nazardan değil, ilerlemek ve inkişaf etmek gibi genişleyici politika için de müspet ve en müessir vasıta sayıyoruz... Geri ve eksik vesait içinde bırakılmış olan kahraman ve büyük milletin sanayiini ve iktisadi düzenlerini, devletin bütün vasıtaları ve imkânları ile bir an evvel vücuda getirmek taşıdığımız vazifelerin en ağırı ve en mühimmidir... efradın yapabileceği bir şeyi devletin, bahusus bizim devletimizin yapmaması, şayanı arzudan da fazla bir şey, lazım bir şeydir... Maazaha, benim kanaatimce, bir işin efrada veya devlete ait olması, o işin talep ettiği vesaitle ölçülmez. Meselenin bütün memlekete alakası veya hususi menfaatlere terkedilebilmesi ihtimalidir ki, bu hususta karar vermeğe esas olacaktır."[182]

Her ne kadar 1930-1931 kesitinde dış ticaret ve kambiyo rejimlerinin denetlenmesiyle yetinilse ve iç ekonomiye yönelik temel düzenlemeler yapılmamış olsa da, devletçilik fikrinin yanı sıra plan kavramının da gündeme gelmeye başladığı gözlenmektedir. Nitekim ilk beş yıllık sanayi planı ile ilgili hazırlık çalışmaları 1931 yılında başlamıştır. Ancak her ne kadar 1932'de otuzlu yıllarda uygulanacak devletçi politikalar tam olarak şekillenmese ve özel kesim alınan önlemlere belirli ölçüde direnç gösterse de, söz konusu politikadan artık dönüş olmayacağı belirginleşmiştir. Celal Bayar'ın İktisat vekili olmasıyla birlikte ise devletçilik anlayış ve politikasında da bir model değişikliğine gidildiği saptanmaktadır.

1930'LU YILLARDAKİ SERMAYE BİRİKİM MODELİ, SANAYİLEŞME VE DEVLETÇİLİK

Öncelikle bir saptama yapmak gerekiyor; 1930'lu yıllardaki sanayileşmede kabul edilen ilkelerden ilki, kurulacak sanayinin ithalata bağımlılığı azaltması, ikincisi ise nihai olarak ağır sanayinin oluşturulmasıdır. Bir başka deyişle, ithal ikameci sanayileşmenin nihai olarak ağır sanayiye yöneltilmesi söz konusudur. Bu ilkeler 1932 sonrasındaki, aşağıda açıklayacağımız sanayileşme modelindeki değişikliğe rağmen korunmuştur. Nitekim İktisat Vekili Celal Bayar'ın 8 Ocak 1934 tarihindeki sanayi programı hakkındaki açıklamalarında hammaddesi ülkede bulunan sanayiyi bir an önce kurmayı hedeflediklerini belirtmesi, ithal ikameci sanayileşmenin ana gövdesini ortaya koymaktadır. Celal Bayar bu olguyu şöyle açıklıyor:

"Memleketimizin, sadece ham maddeler yetiştiren bir memleket halinden çıkarak sanayileşmesindeki lüzum ve zaruretin hazer ve sefer zamanında muhtaç olacağımız maddeleri ihtiyacımızla mütenasip olarak yapabilmek imkânını elde edebilmek gibi bir maksadı olduğu kadar hariçte müşteri bulamıyan ham maddelerimizi dahilde mamul bir hale getirerek kıymetlendirmek gibi

bir gayeyi de gözetiyoruz. Bu milli bir ihtiyaç olduğu kadar iktisadi bir zarurettir. Bu sanayileşme programında memleketimizin ihtiyaçları esas tutulmuştur. Harici ticaretimizin normal bir şekilde tevzini meselesi de bu sanayileşme fikrine hakim olmuştur."[183]

Bayar ertesi yıl Sümerbank'ın 21 Nisan tarihinde yapılan yıllık umumi heyet toplantısında benzer bir vurgulama yapmıştır. Milli sanayinin modern yöntemleri uygulayarak hızla geliştiğini vurgulayan Bayar'ın, özel sanayicilerin yabancı hammaddenin ucuz olması durumunda ithaline gidilmesi görüşüne karşı çıktığı görülmektedir:

"... kurulan milli sanayiin, en teknik ve en modern esaslarla çalışmakta olduğudur. Göz kamaştırıcı neticeler verecektir, fakat bunun zamanını ben söylemeyeyim. Siz tahmin ediniz... Ham maddecilik demek, sadece müstemleke hayatı yaşamak demektir. Binaenaleyh, ham maddeci olacağız ve mamul maddeyi en ucuz nerede bulursak oradan alacağız demek, memleketin müstemleke olmasını kabul etmek demektir."[184]

Gene Celal Bayar İktisat vekili sıfatıyla sanayi programına ilişkin açıklamasında açıkça ağır sanayiye yönelişi işaret etmektedir. Bu bağlamda Bayar sanayileşmede yaşamsal bir öneme sahip ara mal olan demir-çelik üretiminin gerçekleştirileceğini de vurgulamaktadır:

"Programın en mühim noktalarından birini teşkil eden ve memleketimizde yeniden kurulacak olan demir sanayii hakkında epeyce zamandan beri bu hususta tetkikat yapılmıştır; ve bu sanayie esas teşkil eden demir sanayiin kurulması için memleketimiz lazım gelen vasıflar hakkında sorulan bütün suallere karşı mütehassıslar 'evet' cevabını veriyorlar. Demir sanayiinin kurulduğu gün, memleketimiz için mühim bir mesele halledilmiş olacaktır."[185]

Devlet tarafından ithal ikameci sanayileşme politikası uygulamaya konulurken, demiryolu, su, elektrik, havagazı, telefon, tramvay, Tünel (İstanbul) gibi kamu hizmeti alanlarında faaliyette bulunan yabancı sermayeli kuruluşlara 1928 yılında başlatılan millileştirme-devletleştirme uygulaması, 1931'den itibaren hız kazanmıştır. Kamu hizmeti alanı dışındaki madencilik sektöründe de aynı uygulamaya geçilmiş, bu bağlamda Keçiborlu kükürt madeninde Fransız firmasının sahip olduğu ve İtalyan sermayesi tarafından kullanılan işletme imtiyazı, madenin

[181] *Kadro*, Sayı: 22, Teşrinevvel 1933, s. 4.
[182] *Kadro*, Sayı: 22, Teşrinevvel 1933, s. 4, 6.
[183] Kuruç, *Belgelerle Türkiye İktisat...*, Cilt: 2, s. 115-116.
[184] Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 269.
[185] Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 116.

işletilmemesi nedeniyle 1932 yılında iptal edilmiş, Kuvarshan Bakır Madeni İşletmesi'ndeki Siemens firmasının "iltizam" hakkı, ödenmeyen vergi borçları nedeniyle 1939 yılında Hazine'ye geçmiş ve Ereğli Şirketi'nin 1937 yılında satın alınmasıyla şirkete ait olan Ereğli limanı, Zonguldak-Çatalağzı demiryolu hattının yanı sıra kömür madeni işletmeleri de devlete geçmiştir. 1931-1939 kesitinde toplam 19 millileştirme-devletleştirme gerçekleştirilmiştir. Dikkati çeken nokta, sanayi kuruluşları ile madencilik alanlarında millileştirme-devletleştirmenin yalnızca tekel hakkına sahip firmalara uygulanmış olmasıdır.[186]

1927'de yürürlüğe giren Teşvik-i Sanayi Kanunu ile özel sanayi kesimine tanınan ayrıcalıklar artırılmış, bu ayrıcalıkların kapsamı genişletilmiş, böylece ekonomide yaratılan rantlar özel kesime aktarılmaya başlanmıştır. Daha önce irdelemiş olduğumuz özel kesim eliyle sanayileşme politikasının başarısızlığı model değişikliğini kaçınılmaz kılmış ve 1930-1931'deki dış ticaret ve kambiyo rejimine ilişkin yapılan düzenlemelerin son halkası olarak 1932 yılında, devletçi sanayileşme politikalarının hareket noktasını oluşturacak, Sanayi ve Maadin Bankası'nın yerine, Türkiye Sanayi Kredi Bankası ve Devlet Sanayi Ofisi kurulmuştur. 3 Temmuz 1932 tarihinde 2058 sayılı yasa ile kuruluşu Meclis'te kabul edilen DSO'ya sınai işletmeler kurup işletme yetkisi verilmiştir. Bir başka deyişle DSO kamu kesiminin sınai örgütlenmesiyle görevlendirilmiştir. Temmuz 1932 tarihinde 2064 sayılı yasa ile de kuruluşu onaylanan TSKB özel sanayiye makine, malzeme ve işletme kredisi vermek üzere kurulmuştur. Böylelikle sanayi sektörüne verilen ağırlığa koşut olarak kredilerin ve kaynakların dağıtımı ile kurumlaşmada yeni düzenlemeler ve devletin sınai kuruluşlarına özel şirketlere göre yasa ve/veya mevzuattan kaynaklanan bir ayrıcalık verilmemesi öngörülmektedir. Ancak, siyasal yönetimin yeni sermaye birikimi modeli de belirlenmiştir: Özel girişimciliğe karşı olunmamakla birlikte, devlet öncülüğünde sanayileşme programı uygulanacaktır. Böylece "milli iktisat" 1920'li yıllarda özel girişimcilik kanalıyla gerçekleştirilmeye çalışılırken, 1930'lu yıllarda önemli bir araç değişikliği yapılarak, hedefleri daha somutlaşan ve şekillenen milli iktisada devletçilik ile ulaşılmaya çalışılacaktır. Nitekim her ne kadar TSKB sanayi sektöründe faaliyette bulunan özel girişimcilere kredi desteği sağlamakla yükümlü tutulsa da, Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun makine, malzeme, hammadde vb ithalinde sağlamış olduğu gümrük muafiyeti kaldırılmıştır. Sanayi ve Maadin Bankası'nın yönetmekte olduğu sınai kuruluşların anonim şirket statüsüne geçirilerek özelleştirilmesi görüşünün, yeni kurumlaşmayla terk edildiği anlaşılmaktadır. Devlet, DSO aracılığıyla yeni sınai tesisler kurmak ve işletmek yetkisine sahip olmuştur. Ayrıca özel sektör ile birlikte kurulan karma teşebbüslerde DSO'nun denetim yetkisinin önemli ölçüde artırılması öngörülmektedir. Gene önemli bir nokta ise serbest girişimciliğin sınırlandırılmasıdır. Şöyle ki, olağanüstü korumacılıkla sürümün sağlanması ve/veya sürüm koşullarının ancak sınırlı sayıda fabrika kurulmasına izin vermesi durumunda hükü-

metin izniyle sınai tesislerin kurulması söz konusu olmakta, bu koşulla kurulan tesislerin denetimini de devlet üstlenmektedir. Gene aynı yıl yürürlüğe konulan bir kanunla Türk limanları arasındaki posta seferleri, Türkiye Posta Vapurculuğu Anonim Şirketi Teşkili Hakkında Kanun ile devlet tekeline verilmiş, böylece deniz taşımacılığı da kamu hizmeti alanına alınmıştır. Daha önceki dönemde, bir yandan devlet teşebbüsü olan Seyr-i Sefain yeni gemiler alımıyla genişlerken, armatörlere her türlü kolaylık ve muafiyet sağlanmıştır. Yeni düzenlemeyle armatörlere şilepçilik, özel tertibatla hayvan nakli, liman içi ve körfez içi nakliyat, muntazam vapur işletilmeyen limanlarda nakliyat alanları bırakılmıştır.[187] Kısacası yeni sermaye birikimi modelinde özel kesimin göreli payının daraltılması öngörülmektedir. Ancak özel kesimin, yeni modeldeki yerini kolayca kabul etmesi söz konusu olmamıştır; "Cumhuriyetin kuruluş dönemi boyunca yeniden inşa düşüncesi nasıl yeni rejimin *sine qua non*'u olmuşsa, bu düşüncenin bir sanayileşme hareketine dönüşmesiyle birlikte, özellikle banka ve sermaye kesiminin bu işe *ortak olma çabası* da aynı çevrelerin toplumda kendi iktidar mevzilerini sürdürebilmelerinin *sine qua non*'u olarak ortaya çıkmış görünüyor".[188] Bu bağlamda 1932'de sanayileşmenin gerekliliği konusunda siyasal iktidar ile özel kesim arasında bir uzlaşma söz konusu olmakla birlikte, ekonomide yaratılan rantların tahsisi konusundaki fikir ayrılığı, ekonomi yönetiminde ve sanayileşme modelinde bir değişiklik yapılarak giderilmiştir. Bu değişiklik İktisat Vekili Mustafa Şeref'in zorunlu istifası ve 9 Eylül 1932'de yerine Celal Bayar'ın atanmasıyla yapılacaktır. Bayar başvekil olarak İsmet İnönü'nün yerini alacağı 25 Ekim 1937 tarihine kadar ekonomi yönetiminin tepesinde bulunacaktır. Mustafa Şeref'in istifası ve Bayar'ın atanmasına ilişkin 9 Eylül 1932 tarihli gazetelerde yayımlanan resmi açıklamadaki satır aralarında bile model değişikliğinin ipuçları bulunmaktadır:

"İktisat Vekili Mustafa Şeref Bey'in ahvali sıhhıyesinden dolayı vuku bulan istifasına binaen yerine İzmir Meb'usu Mahmud Celal Bey'in tayini 9 Eylül 1932 tarihinde Reisicumhur Hazretlerinin yüksek tasviplerine iktiran etmiştir. İş Bankası'nın teşekkülünden beri Umumi Müdürlüğü makamında bulunan Mahmud Celal Bey memleketin iktisat aleminde fikirlerinin itidal ve isabetile şöhret kazanmış bir zattır. Bundan evvel de aynı makamda bulunmuştu. Bugünkü şerait dahilin-

186 G. Uras, *Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları*, İstanbul, İktisadi Yayınlar Ltd. Şti., 1979, s. 105-107; Avcıoğlu, *Türkiye'ni Düzeni...*, Cilt: 1, s. 296-297.

187 Avcıoğlu, *a.g.e.*, Cilt: 1, s. 299-300; Kuruç, *a.g.e.*,Cilt: 1, s. 236-241, 286-291, 294-307.

188 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 1, s. XL.

de iktisadiyatımızın başına gelişi hayırlı ve efkara sükun verici bir tesir yapacağından şüphe yoktur. Yeni Vekilimize muvaffakiyetler dileriz."[189]

Bayar'ın "fikirlerinin ölçülü veya ılımlı (itidal) ve isabetli olması"nın resmi açıklamada vurgulanması anlamlıdır. Nitekim Bayar ve çevresine yakınlığıyla tanınan yazar Cemal Kutay'ın Bayar'ın İktisat vekili olmasından önce ülkenin "feci bir devlet kapitalizmi"ne sürüklenmiş olduğu, bu uygulamadan ülkeyi kurtaracak düzenlemeyi devletçilik politikasında Bayar'ın yapacağına ilişkin satırları, ekonomideki rant tahsis mekanizmasındaki beklenen ve gelecek değişikliğe tanıklık etmektedir: "Normal ve şuurlu bir Devletçilik politikasının, kendisinden sonra sürüklendiği feci Devlet kapitalizminden yurdu uzak tutacak ve an'anevi nizamı tesis etmek... Ve Türk Devletçiliğini, kârlı ve kazançlı işleri Devlet eline bırakmak gibi bid'atler yerine, Türk Milletinin ekonomik, sosyal, kültürel cepheleriyle bütün yaşama seviyesini, devrin en ileri ve teknik imkânlarından faydalanarak, en yüksek hadlere en kısa zamanda çıkarmanın ideolojik sembolü yapmak..."[190] Mustafa Şeref'in İktisat vekilliğinden alınarak yerine Bayar'ın atanmasının ardında rant tahsisi, bu bağlamda model değişikliği sorunsalının bulunduğunu Yakup Kadri'nin (Karaosmanoğlu) Mustafa Şeref'in istifa öyküsünde yakalamak olanaklıdır.[191] Şevket Süreyya Aydemir'in satırlarında da aynı havayı bulmak mümkündür. Aydemir'e göre 1931 yılından beri ülkede kurulacak sanayi tesislerine ilişkin incelemeler yapılmıştır. Devletin kuracağı tesisler arasında bir selüloz-kâğıt fabrikası bulunmaktadır. Ancak, İş Bankası yönetimi de söz konusu tesisi kurmaya talip olmuş, Celal Bayar kâğıt üretimine ilişkin bir raporu konunun uzmanı olarak bilinen Mehmet Ali'ye (Kâğıtçı) hazırlatmış ve gerekli izin için İktisat Vekâleti'ne başvurmuştur. Ancak hükümetin söz konusu tesisin devlet tarafından kurulmasına ilişkin kararının İş Bankası üst yönetimi tarafından öğrenilmesi üzerine, Banka Genel Müdürü Celal Bayar ile Banka İdare Meclisi Başkanı ve Siirt Mebusu Mahmut (Soydan) Bey Yalova'da Mustafa Kemal'i ziyaret ederek durumu açıklamışlardır. Celal Bayar ise kendisinin bu sorunu Atatürk'e yansıtmadığını, ancak banka idare meclisinde bulunan yakın çevresinin durumu Atatürk'e aktardıklarını belirtmektedir.[192] Birbirine yakın olan bu iki versiyonun yadsımadığı gerçek İş Bankası üst yönetiminin Mustafa Şeref'in aleyhine tavır takınmasıdır. 20 Ağustos tarihinde yayımlanan 13213 sayılı kontenjan kararnamesi ise İktisat vekiline yönelik tepkilerin yoğunlaşmasına yol açmıştır. Söz konusu kararnamede genel olarak ithal edilen mallara konulan kontenjanlar büyük ölçüde daraltılmış, bu bağlamda Teşvik-i Sanayi Kanunu'ndan yararlananlara öncelik tanıyan listelerin kaldırılarak ithalatın tümünün tek bir kontenjan listesine alınması sonucunda İstanbul Milli Sanayi Birliği ile İstanbul iş çevrelerinin tepkileri artmıştır.[193] İktisat vekiline ağır bir eleştiri de 7 Eylül 1932 tarihli *Akşam* gazetesinde başmakale olarak İş Bankası İdare Meclisi Başkanı Mahmut'tan (Soydan) gelmiştir. Bu makalede CHP programındaki iktisat politikası ile devletçiliğe ilişkin maddelerin eleştirisi yapılmakta ve İktisat vekili adı verilmeksizin hedef alınmaktadır.[194] Bütün bu yoğun

tepkiler, İktisat vekilinin, bu bağlamda Sanayi müdürünün ortaya koydukları devletçi sanayi modeli nedeniyle ekonomide yaratılan rantların paylaşımında özel sanayiciler ile dönemin tek güçlü özel ticaret bankası olan İş Bankası'nın alacağı payların yetersiz olabileceği öngörüsünden kaynaklanmaktadır. Nitekim 8 Eylül 1932'de Mustafa Şeref'in istifasının hemen ardından İş Bankası Genel Müdürü Celal Bayar İktisat vekili olarak atanmıştır. Bayar'ın, uygulanacak devletçi sanayileşme politikalarında İş Bankası'nın gelecekteki konumuna ilişkin öngörüsü ve dileğini yansıtan banka çevresine veda mesajı anlam yüklüdür:

"Sizden ayrılmak olur mu? Bundan böyle de hep beraber çalışacağız. Gayelerimiz müşterek değil mi? Resmi vaziyetim ne olursa olsun, İş Bankasını asla ihmal edemem. Şimdiye kadar olduğu gibi o müessese-ye maddeten ve manen daima bağlı kalacağım."[195]

Bayar'ın İktisat vekili olması devletçi sanayileşme politikasında ve rant paylaşımında model değişikliği arayışı ve uygulama sürecini hızlandırmıştır. Model değişikliğinin ilk göstergesi Milli Sanayi Birliği'nin ileri sürdüğü isteklerin kabul edilmesidir. Şöyle ki, Birlik temsilcileri Celal Bayar'ın İktisat vekili olmasından bir hafta sonra kendisine yaptıkları ziyarette, İktisat Vekâleti'nin son dönemde almış olduğu kararlardan geri dönülmesi ve Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun 1942 yılına kadar tanımış olduğu muafiyet ve ayrıcalıklardan yararlanmalarının sürdürülmesi konusundaki isteklerini dile getirmişlerdir. Bayar tarafından olumlu karşılanan istekler Bakanlar Kurulu'na götürülmüş ve 18 Eylül 1932 tarihindeki Bakanlar Kurulu'nun aldığı kararlar arasında ihracatı tespit komisyonlarının kaldırılması, bir gün öncesine kadar beyanname verenlerin ithalat haklarının korunması, ay başından itibaren yeni ve daha kapsamlı bir kontenjan listesi uygulamasına geçilmesi, hammadde ithalatının serbest listeye alınması, döviz sağlanmasının kolaylaştırılması ve ulusal paranın istikrarının korunması yer almaktadır.[196] Sanayicilerin tavrını sorgulayıp şiddetle eleştiren kalemlerden biri olan Ahmet Hamdi'nin (Başar) görüşleri dönemin havasını yansıtması açısından ilginçtir. Başar, alınan kararlar ile işadamlarının önündeki gereksiz engellerin kaldırıldığını, böylelikle ilerideki işler için daha uygun

189 Cemal Kutay, *Celal Bayar*, Kemal Onan Basımevi, t.y., s. 88.
190 Kutay , *a.g.e.*, s. 92.
191 Yakup Kadri Karaosmanoğlu, *Politikada 45 Yıl*, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1968, s. 117-123.
192 Bkz. Ş.S. Aydemir, *İkinci Adam, İsmet İnönü*, İstanbul, Remzi Kitapevi, Birinci Cilt, 2. baskı, 1968, Cilt:1, s. 479.
193 Tekeli ve İlkin (1982), s. 232-233.
194 Tekeli ve İlkin (1982), s.156-158.
195 *Akşam*, 9 Eylül 1932; Tekeli ve İlkin (1982), dipnot, s. 171.
196 Tekeli ve İlkin (1982), s. 235.

bir zeminin oluşturulduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte Başar, İstanbul'daki bazı sanayicilerin kendi çıkarlarını kamu çıkarı olarak kabul ettirmeye çalıştıklarını belirterek,

"... Mustafa Şeref Bey, haklı olarak mamul eşyaya kontenjan konduğu halde, onların mevaddı iptidaiyesini serbest bırakmaktaki manasızlığını anladı; ve son neşrettiği kararname ile, kontenjanı mevaddı iptidaiyeye de teşmil etti. Vay sen misin bunu yapan!... Derhal sanayici efendilerimiz, bir ağızdan o kadar methü sena ettikleri kontenjanın ve iktisat vekilinin aleyhine döndüler... fabrikatör efendilerimiz, bir vekili hastalıktan istifaya bile mecbur ettiler. Bu suretle sanayi sınıfının menfaatlerine uymıyan tedbirler alınmasının ne kadar çabuk aksi tesirler yapabileceği bir defa daha anlaşıldı."[197] değerlendirmesinde bulunmaktadır.

Devletçilik modelinde değişiklik için özellikle DSO odaklı sanayileşme politikası ile TSKB aracılığı ile yürütülecek olan özel sanayii kredilendirme politikasının değiştirilmesi gereklidir. Çünkü DSO bünyesinde kurulacak fabrikaların özel kesime devri ilgili kanunda yer almamakta, tam tersi, sürekli devlet mülkiyetinde kalması öngörülmektedir. TSKB kanunu ile de Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun 1942 yılına kadar özel kesime getirdiği muafiyet ve ayrıcalıkların bir bölümü kaldırılmıştır. Celal Bayar İktisat vekili olduktan dört ay sonra 5 Ocak 1933'te Âli İktisat Meclisi'ni açış konuşmasında çok kısa olarak "muafiyet" sorununa değinmiş, 22 Ocak 1933 tarihinde Bursa Ticaret Odası'nda yaptığı konuşmada ise bu muafiyet ve ayrıcalıkların tekrar tanınacağını belirtmiştir.[198] Celal Bayar İktisat vekili olduğu zaman DSO ve TSKB kanunları Meclis'te kabul edilmiş, ancak henüz kurulmamıştır. Bayar yeni bir kanun aracılığıyla DSO'nun kurulmasını engellemek yerine konuyu 5 Ocak 1933 tarihinde toplanan Âli İktisat Meclisi'ne getirmiştir. Âli İktisat Meclisi'nin "Türkiye'de Sanayi Nasıl Teessüs ve İnkişaf Edebilir?" başlıklı raporunda devletin sanayiciliğe soyunmasının ihtiyaçtan kaynaklandığı ve geçici olması gerektiği, büyük sanayi işlerinde devletin sermayeyi ve tekniği birleştirmek konusunda aracı bir role sahip olduğu, bu bağlamda halkın kurulan teşebbüslere iştirakinin desteklenmesi, teşebbüsün belirli bir kâr elde etmeye başlamasından sonra ve halkın iktisadi refahı izin verdiği zaman da ilgili tesislerin özel girişimcilere ve halka devredilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu amaca ulaşmak için Sanayi ve Maadin Bankası Kanunu'nun DSO Kanunu'na göre çok daha uygun maddelere sahip olduğu da belirtilmektedir.[199] Âli İktisat Meclisi raporunda Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun 1942 yılına kadar özel girişimcilere tanımış olduğu muafiyet ve imtiyazların kaldırılmasının isabetli olmadığı vurgulanarak, söz konusu muafiyet ve imtiyazların tekrar tanınması talep edilmektedir. Raporda değinilen önemli bir nokta da TSKB'nin özel girişimcilerin kredi talebini yanıtlayacak bir yapıda bulunmadığıdır:

sanayi erbabımızın zaman zaman işletme ve fabrikalarını tevsi etme noktalarından muhtaç oldukları kredileri karşılayacak bir müesseseye fevkalade ihtiyaç vardır. 2064 numaralı kanunla teşekkül eden Sanayi Kredi Bankası bu ihtiyacı tatmine müsait değildir; çünkü tetkik ederek an-

ladığımıza göre Sanayi ve Maadin Bankası'nın sanayi kredilerini temin edememesi kanunun müsaadesizliğinden değil, işletmesi ve ıslahı kendisine tevdi olunan büyük Devlet fabrikalarının ihtiyaçlarından fazla elinde sermaye mevcut bulunmamasından mümbaisti. Sanayi ve Kredi Bankası Kanunu eski bankanın birer kuvvet ve itibar membaı olan fabrikalarını birikmiş amortismanlarile birlikte Banka'dan ayırmakta ve buna mukabil ehemmiyetli bir sermaye veremediği cihetle yeni Banka eskisinden çok daha zayıf bir teşekkül olarak doğmaktadır... yeni banka uzun zamanlar sanayi kredilerini temin edecek hareketli sermaye ile mücehhez bir banka halini alamayacaktır... Sanayi bankasının vaziyetini ıslah etmek için, Banka'ya büyük bir itibar ve emniyet ve senede bir buçuk milyon lira derecesinde bir kâr temin eden fabrikaları Banka'dan ayırmamak ve sermaye ekseriyeti, Cumhuriyet Merkez Bankası'nda olduğu gibi, Devlete ve milli müessesat-ı maliyeye ait olmak üzere Banka'nın idare şeklini, halkın da iştirak edeceği bir anonim şirket haline koymak ve yeni tesis olunacak Devlet fabrikalarını da bu Banka'ya malederek Banka'nın sermayesini artırmak münasip olur."[200]

Âli İktisat Meclisi'nin DSO ve TSKB'ye karşı takındığı eleştirel tavır, aslında bu iki kurumun temelini oluşturduğu devletçilik modeline karşı çıkıştır. Nitekim daha önce uygulanmakta olan Sanayi ve Maadin Bankası'nın başarılı olduğunun vurgulanması, model değişikliği talebinden başka bir anlama gelmemektedir. Başarılı olduğu vurgulanan Sanayi ve Maadin Bankası modelinde finansal destek açısından öncelik özel sanayi kesimine verilirken, devlet mülkiyetindeki sınai tesisler ikinci planda tutulmuştur. Üstelik devlet mülkiyetindeki fabrikaların, daha önce vurgulandığı üzere belirli koşullar çerçevesinde özel kesime devri, yani özelleştirilmesi öngörülmektedir. Dolayısıyla Sanayi ve Maadin Bankası odaklı "devletçi" uygulamalara özel sektör sıcak bakmaktadır. Buna karşın İktisat Vekâleti'nin otoritesi altında DSO ve TSKB odaklı sermaye birikimi ve sanayileşme modelinde, öncelik kamu kesimine verilmiş, devlet mülkiyetindeki fabrikaların özelleştirilmesi öngörülmemiş, özel sektöre özellikle de dış ticaret rejimi çerçevesinde sağlanan muafiyet ve imtiyazlar ciddi biçimde daraltılarak, kaynaklar sanayi sektörüne yöneltilmiştir. Âli İktisat Meclisi'nin, Mustafa Şeref'in İktisat vekilliği döneminde uygulamaya çalışılan bu sonuncu modele karşı çıkarak eleştirmesi kaçınılmaz

197 A. Hamdi, "Sanayici Efendilerimiz Biraz Susar mısınız?, Kooperatif, Cilt: 1, No: 5, Teşrinievvel, 1932, s. 1-3; *Kooperatif, Seçme Yazılar, 1932-1934*, Yayıma Hazırlayan B. Varlık, Gazi Üniv. Basın Yayın Yüksek Okulu Yay. No: 10, 1982, s. 108-112.

198 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 5, 9-10.

199 Tekeli ve İlkin (1982), E 334 (EK VII).

200 Tekeli ve İlkin (1982), E 336, E 337, E 338 (EK VII).

gözükmektedir. Bu modelin değiştirilmesi yönünde iş çevreleri ile iktidar mensuplarının bir bölümü arasındaki uzlaşma sonucunda, Âli İktisat Meclisi'nin görüşlerine uyumlu olan Sümerbank Kanun tasarısı 20 Nisan 1933 tarihinde Bakanlar Kurulu tarafından Meclis'e sunulmuş ve 3 Haziran 1933'te 2262 sayıyla yasalaşmıştır. Sümerbank kanunu ile, 1932'de birbirinden ayrılmış olan sanayicilik ve bankacılık faaliyetleri yeniden bir araya getirilmiştir. Sümerbank modelinde özel kesimden kaynak çekilmesi değil, özel kesime kaynak sağlanması ve ortaklığa gidilmesi söz konusudur. Bir başka deyişle sanayileşme özel sektörle uzlaşan bir devletçilik politikasıyla sürdürülecektir. Atatürk'ün 1935 yılında devletçilik ilkesine ilişkin açıklaması da yukarıdaki saptamaları doğrulamaktadır. İktisat Vekili Celal Bayar'ın Birinci Sanayi Programı'nın yürürlüğe konulmasından bir yıl sonra, 22 Ağustos 1935 tarihinde Arsıulusal İzmir Panayırı'nın açılışındaki konuşmasında, eline Atatürk tarafından verilen notu, kendi deyişiyle "kelime kelime" okuyarak Atatürk'ün devletçilik ilkesini kamuoyuna açıklamada aracılık etmiştir:

"Türkiye'nin tatbik ettiği devletçilik sistemi 19'uncu asırdan beri sosyalizm nazariyatçılarının ileri sürdüğü fikirlerden alınarak tercüme edilmiş bir sistem değildir. Bu, Türkiye'nin ihtiyaçlarından doğmuş, Türkiye'ye has bir sistemdir. Devletçiliğin bizde manası şudur: Fertlerin hususi teşebbüslerini esas tutmak fakat büyük bir milletin ve geniş bir memleketin bütün ihtiyaçlarını ve birçok şeylerin yapılmadığını göz önünde tutarak memleket iktisadiyatını devletin eline alması."[201]

Atatürk'ün yukarıdaki tanımıyla, Türkiye'de uygulanan devletçi sanayileşme politikası sosyalizm ilkelerinden esinlenerek oluşturulmamıştır ve özel girişimciliğin özüne ters düşmemektedir. Bir başka ifadeyle, özel girişimcilikle uzlaşan bir devletçilik uygulamasına geçilmiştir. Ülke ekonomisinin devlet tarafından yönetilmesi ve/veya yönlendirilmesinin ana nedeni çok sayıda ihtiyacın giderilememesi, gerekli tesislerin kurulamamasıdır. Dolayısıyla sanayileşmede özel girişimcilik yetersiz kaldığı sürece, bu bağlamda sermaye birikiminin sınırlarına bağlı olarak devletçi politikalar uygulanacak, hatta kapsamı genişleyecektir. Nitekim konuşmasında Celal Bayar da "Bizim takip ettiğimiz yol liberalizmden başka bir sistemdir" yargısıyla, Sümerbank modeli temelinde uygulanan devletçilik politikasının farklılığını ortaya koymuştur. Nitekim Bayar'ın, Atatürk'ün kısa açıklamasını iletmiş olduğu tarihten daha önce, Ekonomi ve Artırma Haftası dolayısıyla 13 Aralık 1934 tarihinde yaptığı radyo konuşmasında, sanayi programının gerekliliği, bu bağlamda devletçi sanayileşme politikasının oluşturulma nedenlerinden biri olarak sermaye birikiminin yetersizliğine bağladığı gözlenmektedir. Bayar Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun itici gücüyle ekonomide kımıldanmaların başladığını, bu dönemde sanayileşme hareketini devlet korumacılığı altında özel sektörün yürüttüğünü belirtmekte ve ilgili kanunun başarısız olmadığını, çünkü kanundan yararlanan sınai kuruluş sayısının 1923-1932 kesitinde 340'tan 1.470'e yükseldiğini belirtmektedir. Ancak Bayar, bu

olumlu gelişmeye karşın ülkede sanayileşmenin yeterli düzeye ulaşamamış olmasının ana nedenlerini sermaye birikiminin yetersizliği ve uluslararası iktisadi krizin yarattığı olumsuz etkiler olarak açıklamaktadır:

"Lozan'ı takip eden devre zarfında, milli sanayiin bu çabuk inkişafına rağmen, Türkiye'nin sanayi cihazı elbette kâfi derecede kurulamamıştır. Bunun ana sebebi, milli sermayelerin çabuk ve maksatlarımıza uygun bir bünye alabilmemize kifayet edecek kadar çok kuvvetli olmaması idi. Bir taraftan bu sebep, diğer taraftan dünya ekonomik şartlarının geçirdiği istihaleler, devleti, sanayi işleriyle daha yakından ve radikal olarak uğraşmaya sevketti. Devlet, bu yeni telakki ile ve kendi kuvvetine dayanarak, memleketin birinci derecede ehemmiyetli sınai mevzularını tahakkuk ettirmek vazifesini üzerine aldı. Devletin bu müdahalesinin tecellisi, kısmen hususi teşebbüslerle iş birliği yapmak, fakat mühim bir kısmı itibariyle de, kendi vasıtalariyle memleketi cihazlandırmak kararı olmuştur. Devletin bugün tatbiki ile uğraştığı beş senelik sanayileşme programı böyle doğdu." [202]

Devletçilik politikasının özündeki "özel sektör ile uzlaşmacı"lığın üç ana özelliği ve/veya ekseni bulunmaktadır.

İlki, "Teşvik-i Sanayi Kanununa Müzeyyel" (Ek) kanunun Meclis'te kabul edilmesidir. Şöyle ki, 2064 sayılı TSKB Kanunu daha önce Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun özel sanayicilere tanımış olduğu muafiyetleri ciddi biçimde daraltmıştır. Sümerbank kanunu'nda söz konusu muafiyetleri yeniden genişletme doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılamayınca, Meclis'te 3 Haziran 1933 tarihinde kabul edilen 2261 sayılı "Teşvik-i Sanayi Kanununa Müzeyyel" kanunla söz konusu düzenlemeler yapılmıştır. 20 Nisan 1933 tarihindeki hükümet toplantısında Sümerbank Kanunu tasarısı ile birlikte Teşvik-i Sanayi Kanunu'na Müzeyyel Kanun tasarısı kesinleştirilerek Meclis'e gönderilmiş ve iki tasarı Meclis'in 3 Haziran'daki oturumunda kabul edilerek kanunlaşmıştır. Teşvik-i Sanayi Kanununa Müzeyyel Kanun tasarısının gerekçesinde, bu kanunla tam bir "restorasyon" yapılacağı vurgulanmaktadır. Kabul edilen kanunla özel sanayiciler yaklaşık bir yıl önce kaybetmiş bulundukları muafiyet ve imtiyazlara yeniden kavuşmuşlardır. Bir başka anlatımla, bir yıl önceki modelde acilen başlatılması kabul edilen hızlı sanayileşmenin finansmanına yönlendirilen rantların yeniden özel girişimcilere döndürülmesi, bir yandan özel sektördeki girişimcilerin büyük bölümünün devletin sanayileşme politikasına katılımının düşük yoğunlukta kalacağını, diğer yandan da devletin

201 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 348.
202 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 42.

özel girişimcilere rantları belirli ölçüde yeniden aktararak, onların devletçi sanayileşme politikalarına karşı çıkmalarını engelleme stratejisini uygulamaya koyduğunu göstermektedir. Ancak, kanunla yapılan düzenlemede hammadde muafiyetlerine, bazı kuruluşların aşırı korunmasına yol açacağı nedeniyle, sınırlama getirilmiştir. İktisat Vekâleti hammadde muafiyeti verilen sınai kuruluşların aşırı kâr etmelerini engellemek için fiyat denetimine başvurabilecektir. Ayrıca ülkedeki bir faaliyet dalında aşırı üretimin baş göstermesi, ülkede çıkarılan hammaddelerinin sürümüne engel olan sanayilerin kurulması, kullanılan hammaddelerin çoğunun ithal edilmesi nedeniyle katma değeri düşük kalan üretim dallarının bulunması durumunda muafiyet ruhsatnamesi verilmeyeceği gibi, gümrük resmi muafiyeti ile muamele vergisi muafiyeti toplamının yılda 3 milyon lirayı geçemeyeceği de hükme bağlanmıştır.[203]

- Sümerbank Kanunu ile bu kurumun uygulamaya konulan devletçi sanayileşme politikasındaki konumu ikinci özellik olarak dikkate alınmalıdır. Devlet sanayiinin kuruluş ve finansman (banka) merkezi olarak tasarlanan Sümerbank'ın kuruluş kanununun gerekçesinde "özelleştirme" ve özel sanayinin krediyle destekleneceği düşüncesi yer almaktadır: "Milli tasarruf hamlesine inkişaf ve kuvvet vermeğe çalışıldığı bu devirde biriken sermayelerin memleket iktisadiyatına faydalı olacak tarzda emniyetli işlerde kullanılmasının bu husustaki mesaiyi daha fazla müsmir kılacağı düşünülerek Sümerbank'ın sahibi bulunacağı fabrikalar hisselerinden bir kısmının Türklerin ve Türk teşekküllerinin eline geçmesi muvafık görülmüştür. Banka bu suretle nakte çevireceği kıymetlerle yeni yeni sanayi şubelerinde faaliyete girişmek imkânlarını elde etmiş olacaktır... Hususi sanayi müesseselerine şimdiye kadar müessir bir kredi yapılmaması esbabı tahlil edilince hakiki ve en mühim engel olarak bu vazife kendisine verilmiş olan müessesenin hareketli bir sermaye ile mücehhez olmamış bulunmasında görülür. Sümerbank kanun layihasında bu noksanı peyderpey izale edecek tedbirler alındığı gibi hareketli sermayenin en az yarısını bankanın iştirak ve alakası bulunmayan hususi sanayi müesseselerine kredi olarak tevzi etmesi kanuni bir mecburiyet olarak ifade edilmiştir."[204] Kanunun 2. maddesinde bankanın sanayi ve bankacılık alanındaki faaliyetinin kapsamı belirtilmektedir:

"a) Devlet Sanayi Ofisinden devralacağı fabrikaları işletmek ve hususi sanayi müesseselerindeki Devlet iştirak hisselerini ticaret kanunu hükümlerine göre idare etmek, b) Hususi kanunlar ile verilmiş salahiyetlere dayanarak yapılacak fabrikalar hariç olmak üzere Devlet sermayesile vücuda getirilecek bütün sınai teşebbüslerin etüt ve projelerini hazırlamak ve bunları tesis ve idare etmek, c) Teessüsleri veya tevsileri memleket için iktisaden verimli olan ve ehemmiyet derecesi itibarile aşağıda sıralanan sanayi teşekküllerine sermayesinin müsadesi nisbetinde iştirak ve yardım etmek. Ehemmiyetleri itibarile alelumum sanayi işleri şu suretle sıralanır: 1- Ana iptidai maddeleri memlekette yetişen ve henüz istihsal miktarı istihlaki karşılayamayan sanayi, 2- Ham ihracat mallarını mamul veya kısmen mamul hale koyarak kıymetlendiren ve sürümünü kolaylaştıran sanayi, 3- Mamulatı memleket dahilinde büyük mikyasta istihlak olunan ve ham iptidai maddeleleri henüz memlekette yetiştirilmemekle beraber teessüsleri halinde iptidai maddelerinin de memlekette yetiştirilmesi mümkün olan sanayi, 4- Ham iptidai maddeleri memlekette bulunmadığı gibi yetiştirilmesi de kabil olmayan fakat imal safhalarının memlekete temin edece-

ği faydalar ehemmiyetli miktara baliğ olan sanayi, d) Memlekete ve kendisine lüzumu olan usta ve işçileri yetiştirmek üzere mektepler açmak ve sanayi mühendis ve mütehassıslarını yetiştirmek için dahildeki yüksek mekteplerde talebe okutmak veya bu maksatla İktisat Vekâletince açılacak mekteplere yardım etmek ve ecnebi memleketlere stajyer ve talebe göndermek, e) Sanayi müesseselerine kredi temin etmek ve alelumum bankacılık işlerini yapmak, f) Milli sanayinin inkişaf tedbirlerini aramak ve gerek bu hususta İktisat Vekâletince tetkik için bankaya verilecek mevzular hakkında mütalaa beyan etmek."[205] Kanunun 5. maddesine göre banka "... faizli veya faizsiz, ikramiyeli veya ikramiyesiz, temettü hisselerine iştirakli veya iştiraksiz; tahvilat çıkarabileceği gibi on beş seneye kadar vadeli istikrazlar dahi yapabilir. Bunların mecmuu yirmi milyon lirayı geçemez."[206]

Aynı kanunun 11. maddesinde ise bankanın devralacağı ve sermayesinin tamamı devlete ait olan fabrikaları sınırlı sorumlu ve kendisine bağlı şirketlere dönüştürmekle yükümlüdür. Bu şirketlerin hisse senetlerinin tamamının banka adına yazılı olması söz konusudur. Hükümetin önerisi ve banka genel kurulunun kararı ile hisse senetleri kısmen veya tamamen Türk özel ve tüzel kişilerine satılabilir. Bankanın devralacağı iştiraklere ilişkin hisse senetlerinin banka idare meclisi kararı ve İktisat Vekâleti'nin onayı ile satılması olanaklıdır. Ayrıca bankanın yeniden kuracağı ve iştirak edeceği kuruluşlar bu düzenlemenin dışında kalmaktadır. [207]

Âli İktisat Meclisi'nin öngörüsü doğrultusunda, Sümerbank devletin sınai girişimlerinin belirli sınırlar içinde tutulmasını sağlamış ve esas olarak özel kesimi finanse etmeye mi yönelmiştir? Her ne kadar Sümerbank modelinde özel girişimcilerle uzlaşma sağlanarak sanayileşmenin devlet girişimiyle başlatılması ve Teşvik-i Sanayi Kanununa Müzeyyel Kanun'un uygulamaya konulması söz konusu olsa da, yukarıdaki sorulara olumlu yanıt vermek olanaklı gözükmemektedir. Bu bağlamda öncelikle önemli bir noktanın vurgulanması gerekiyor:

"Sümerbank modeli ile sanayi işleri yine adı 'banka' olan kuruluşa veriliyorsa da, bu, Mustafa Şeref Bey'in sanayiden uzak durmasını şart koştuğu finans kapital değildir. Sümerbank, devletin sanayi tesislerinin genelkurmay karargâhıdır; sanayi hareketini örgütleyecek yeni proje ve uygulama merkezidir."[208]

203 Tekeli ve İlkin (1983), s. 217-218; Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 63-66.
204 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt:2, s. 454-455.
205 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 459.
206 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 460.
207 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 462.
208 Bilsay Kuruç, "1930'ların Sanayi Hareketinde Unutulanlar ve Az Bilinenler", *75 Yılda Çarklardan Chip'lere*, İstanbul, Tarih Vakfı Yay., Nisan 1999, s. 102.

Nitekim Sümerbank Kanunu'nun yukarıda kapsamı aktarılan 2. maddesi, aslında, uygulanacak sanayileşme stratejisi ve politikasını oldukça net biçimde ortaya koymaktadır. Bunun anlamı uygulanacak devletçi sanayileşme politikasında kilit kuruluşun Sümerbank olmasıdır. Sanayi projelerinin entegrasyonuna gidilerek sanayi programının oluşturulması ve uygulamaya konulmasıyla birlikte sanayileşme kendi iç dinamiklerinin de etkisiyle hızla gelişme sürecine girmiştir. Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nı oluşturan "Sınai Tesisat ve İşletme Raporları Üzerine Tetkikler ve Kararlar" 17 Nisan 1934 tarihinde Bakanlar Kurulu tarafından kısa bir tezkereyle Sümerbank Umum Müdürlüğü'ne tebliğ edilmiştir.[209] İlk Beş Yıllık Sanayi Programı'nın temelini oluşturan temel çalışmalar 1930-1932 dönemine dayanmaktadır. Prof. Orlof başkanlığındaki Sovyet uzmanlar heyetinin yaptığı incelemelere dayanılarak hazırlanan raporlar, sanayi programının özünü oluşturmuştur. Raporlar Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nda yatırım yapılacak ana sektörler olarak yer alan, başta tekstil sanayi olmak üzere kimya, maden, demir-çelik, kendir-keten, kâğıt-selüloz, kükürt, seramik gibi iş ve faaliyet kollarını kapsamaktadır.[210] Nitekim Başvekil İsmet İnönü de programa (plan) ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmektedir:

"İktisadi buhran devirleri, bizim plan hususundaki görüşümüzü ve ihtiyacımızı meydana çıkaran önemli seneler olmuştur. Plan meselesini, 1932'de Rusya'ya yaptığım seyahatin başlıca hedeflerinden biri olarak düşünmüşümdür. Ruslar planın mali kaynaklarını nasıl buluyorlar, şimdiye kadar plandan ne gibi neticeler almışlardır, bugünkü durumları nedir, kendi ihtiyacımıza ve halimize göre çıkaracağımız neticeler ve tedbirler ne olabilir? Rusya seyahatinde başlıca hedefim bunları keşfetmeye çalışmak olmuştur. Nitekim Sovyet Rusya'dan planı, ihtiyacımıza göre ciddi bir tedbir olarak düşünmek gerektiği kanaati ve kararı ile döndüm... Rusya'da kararlaştırdığımız üzere, tecrübeli bir Sovyet uzmanı olan Profesör Orlof başkanlığında bir heyet Türkiye'ye geldi ve 3-4 ay gibi kısa bir zamanda bize olumlu, uygulanması mümkün bir plan verdi. Yaptığı planı anlatarak gitti... Sovyet heyetinin başı, plan tatbikatında gerekli makinelerden bize neleri verebileceklerini ve neleri veremeyeceklerini, kendi veremediklerini, garp aleminden tedarik etmemiz lazım geldiğini, özel görüşmelerimizde bana açıkça söylemiştir... Sovyet uzman heyeti daha mühim olarak, bize demir ve çelik endüstrisine girmek lüzumunu telkin etmiş, bu yola götürmüştür. Görüşmemiz esnasında bana, memlekette demir ve çelik endüstrisini kurmak lüzumunu anlattığı zaman memleketin bu endüstriyi kuracak halde bulunduğunu kesin olarak temin etmiştir." [211]

İlk Beş Yıllık Program'da yatırım kararı alınan sektörler, alt sektörler ve coğrafi yerleri belirtilmektedir.[212] Sektörler ve alt sektörler Program'da aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır: (1) mensucat sanayii, (2) maden sanayii, (3) selüloz sanayii, (4) seramik sanayii, (5) kimya sanayii. Yukarıda belirtilen beş sektörde 20 kadar fabrikanın kurulması planlanmıştır. Ayrıca sünger sanayii, gül yağcılığı, elektrifikasyon ve enerji konusu ile altın ve petrol aranmasının yanı sıra, jeoloji eğitimi ve jeologlar yetiştirilmesi ile mesleki eğitim konusuna ve program kapsamındaki sanayiyi kontrol etmek üzere İktisat Vekâleti'ne yetki verecek kanunun hazırlanmasına yer verilmiştir. Nitekim programın Sümerbank üst yö-

netimine bir hükümet tezkeresiyle tebliğ edilmesinden kırk gün sonra, İktisat Vekâleti'nin ekonomide ve bu bağlamda devletçi sanayileşme politikasında sahip olduğu çok önemli yetki ve oynayacağı rol öncelikle İktisat Vekâleti Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanun'un Meclis'te ele alınmasına yol açmıştır. Programın uygulanma sürecinde işletmeye elverişli maden ve taşocağı alanlarını bulmak, işletilen maden ve ocakların verimli çalışması için araştırmalar yapmak, jeolojik ve jeofizik etüt ve laboratuvar incelemeleri yapmak amacıyla 14 Haziran 1935 tarihinde 2804 sayılı Kanun'la Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü; madencilik ve elektrik enerjisi alanlarında faaliyette bulunmak üzere 2805 sayılı Kanun'la 14 Haziran 1935 tarihinde Etibank; su ve diğer elektrik enerjisi kaynaklarını araştırmak, saptamak ve elektrikle ilgili işleri yürütmek amacıyla 2819 sayılı Kanun'la aynı yıl Elektrik İşleri Etüt İdaresi kurulmuştur. Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nda bazı değişiklikler ve eklemeler yapılmıştır. Örneğin, Sivas çimento, İzmit ikinci kâğıt fabrikası ile Bakırköy bez fabrikasının genişletilmesi gibi yeni yatırımlar Sümerbank tarafından gerçekleştirilmek üzere programa alınmıştır. Birinci Program'da hesaba alınmadığı için maliyet tahminlerine girmeyen 32 tür iş için gerekli harcamaların dikkate alınması, programın gerçekleştirilmesi için öngörülen maliyetleri artırmıştır. Programın gerçekleştirilmesi için 44 milyon liralık harcama öngörülmüşken, fiili harcama 100 ile 107 milyon lira arasında bir tutara ulaşmıştır. [213]

Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nın kapsadığı dönem sona ermeden, 1936'da İkinci Beş Yıllık Sanayi Programı hazırlanmıştır. Kasım 1936'da İktisat Vekili Celal Bayar "İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı Projesi"ni Başvekâlet'e sunmuştur. Etibank'ın kurulmasıyla birlikte bankaya verilen yatırım ve hizmet alanı da projeye dahil edilmiştir. Hükümet, Aralık 1937'de 1936 tarihli İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı Projesi'nin madenciliğe ilişkin kısmını "Üç Senelik Maden Programı" başlığı altında yürürlüğe koymuştur. Eylül 1938'de ise söz konusu maden programını da içeren yeni "Dört Yıllık Plan" kabul edilmiştir. Dört Yıllık Plan bir yıl önceki maden programını da içermesi nedeniyle aslında ikinci sanayi yatırım programı olmak-

209 Ş.S. Aydemir, *Tek Adam, Mustafa Kemal (1922-1938)*, İstanbul Remzi Kitabevi, 2. baskı,1966, s. 377; Ş.S. Aydemir, *İkinci Adam, İsmet İnönü*, İstanbul, Remzi Kitabevi, birinci cilt, 2.baskı, 1968, s. 425.

210 Aydemir (1966), s. 377 (dipnot).

211 İnönü, *Cumhuriyetin İlk Yılları...*, s. 47-48.

212 Tekeli ve İlkin (1982), Tablo: 43; Tezel, *a.g.e.*, s. 270-274; Aydemir (1968), Cilt: 1, s. 426-430; Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 243; Muhlis Ete, "Devletçilik ve Planlı Ökonomi", *Ekonominin Bugünkü Meseleleri*, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi İktisat ve İçtimaiyat Enstitüsü Neşriyatı, No: 1, 1934, s. 111-112.

213 M.Ö. Yazman, *Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi*, 2. baskı, Ankara, 1974, s. 82; Tezel, *a.g.e.*, s. 275.

tadır.[214] Planın kapsamı içindeki projeler madencilik, metal ürünler sanayii, kimya sanayii, toprak ürünleri sanayii, gıda sanayii, elektrik enerjisi ve ulaştırma sektörlerine ilişkindir. [215] Birincisinden daha kapsamlı olan İkinci Plan'da daha fazla yatırım ve fabrika yapımı öngörülmüştür. Sanayi için yaşamsal öneme sahip olan enerji sorunu ele alınmış, yarı mamullerin veya yan sanayi ürünlerinin ülke içinde işlenmesi ilkesi kabul edilmiştir. Ayrıca İkinci Sanayi Planı, iç tüketime yönelik üretimi amaçlayan Birinci Sanayi Programı'ndan farklı olarak dış pazarlarda satılabilecek bazı ürünleri işleyecek ihracata yönelik sanayilerin kurulması amaçlarına da sahip gözükmektedir. 1938 Mart'ında, Birinci Sanayi Programı'ndan henüz tamamlanamayan işlerle, İkinci Dört Yıllık Sanayi Planı'nın Sümerbank, Etibank, Denizbank ve Toprak Mahsulleri Ofisi'nin görevlerine giren tesislerin 164 milyon lira tutarında yatırım gerektirdiği tahmin edilmektedir. Atatürk'ün ölümünü takiben İsmet İnönü'nün cumhurbaşkanı seçilmesi ve Ocak 1939'da Celal Bayar'ın başbakanlıktan istifasından sonra Refik Saydam'ın başbakanlığa atanması sonucunda oluşan hükümet, yatırım programını gözden geçirmeye ve finansman kaynaklarını incelemeye almıştır. Hükümet, ufukta beliren yeni dünya savaşının kaçınılmaz olarak ek savunma harcamalarına yol açacağı düşüncesiyle de, yatırımların finansmanında gerekli iç ve dış kaynakların bulunmasının güçlüğünü dikkate almış, sonuçta Mart 1939'da yatırım projelerinin çoğunu iptal etmiştir. [216]

Devletçilik, Sümerbank'ın 1933 yılında kurulup faaliyete geçmesi, Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nın uygulamaya konması ve gerekli kurumsal düzenlemelerle somutlaşmıştır. Bu bağlamda birbiri ardına kurulmaya başlanan İktisadi Devlet Teşekkülleri (İDT), devlet kesiminde sermaye birikimi düzeninin oluşturulması sürecinin en önemli yapı taşları olmuştur. Nitekim 17 Haziran 1938 yılında yasalaşan ve 26 yıl yürürlükte kalan Sermayesinin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretiyle Kurulan İktisadi Teşekküllerin Teşkilatıyla İdare ve Murakabeleri Hakkında 3460 sayılı kanun ile, daha önce kendi özel yasaları ile yönetilen İDT'lere genel bir yasal çerçeve çizilmiş, böylece devlet kesimindeki sermaye birikim düzeni de önemli bir aşamayı katetmiştir. Devletin sermaye birikiminin temelini oluşturan Hazine, İDT ve Merkez Bankası üçgeninde, İDT'ler için ortak yasal bir çerçeve çizilmesi ve/veya düzenlemeye gidilmesi önemli bir gelişme olarak gözükmektedir.

Devlet bankası olarak kurulan Sümerbank'ın lokomotif rolünü üstlendiği sanayileşme politikasına en büyük mali aracı kuruluş (banka) olan İş Bankası'nın aktif biçimde katılması söz konusudur. İlginç olan nokta Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nın sunuş kısmında, özel kesimin kurmada başarılı olamadığı sınai tesislerin, devlet kesiminin yanı sıra "milli müesseseler" tarafından kurulacağının vurgulanması, son kategoriye sokulan İş Bankası'nın konumu ve üstleneceği misyonu aydınlatmak açısından yol göstericidir. İş Bankası Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nın uygulanmasına yaptığı yatırımlar veya iştirakler ile katılmış, bu

bağlamda özellikle hammadde ile ara mallara yönelik yatırımlara ağırlık vermiştir. Dönemin İktisat Vekili Celal Bayar da 13 Aralık 1934 tarihinde Ekonomi ve Artırma Haftası nedeniyle yaptığı radyo konuşmasında sanayileşme programı konusunda ayrıntılı bilgi verirken sanayi programının uygulanmasını büyük ölçekte üzerine alan milli bankalar arasında Sümerbank ve Ziraat Bankası'nın yanı sıra İş Bankası'nı da saymaktadır.[217] Eylül 1932 tarihinde İktisat vekili oluncaya kadar genel müdürlüğünü üstlenmiş olduğu İş Bankası'nın sanayileşme programında etkin olarak katılımında Celal Bayar'ın önemli bir rol oynadığını belirtmek yanıltıcı olmaz. Yukarıdaki sayfalarda belirttiğimiz üzere, Celal Bayar'ın İktisat vekili olarak atanmasından sonra İş Bankası çevresine yönelik veda mesajında, bankaya olan maddi ve manevi bağlılığının, resmi konumu ne olursa olsun değişmeyeceğine ve aslında banka çevresinden kopmayacağına ilişkin vurgusu İş Bankası'nın gelecekteki konumuna ışık tutmaktadır. Aslında daha önce vurguladığımız gibi, DSO modeline göre İş Bankası'nın elde etmesi muhtemel rantı yetersiz bulan ve hazırlamış oldukları kâğıt fabrikası projesinin İktisat Vekâleti'nin olumsuz yaklaşımı nedeniyle uygulamaya konamayacağını gören banka üst yönetimi çeşitli kanallardan harekete geçerek İktisat Vekili Mustafa Şeref'in istifasını hazırlayan koşullara katkıda bulunmuştur.

BANKACILIK SİSTEMİ VE TÜRKİYE İŞ BANKASI

1933 yılında Meclis'te kabul edilen Sümerbank yasasının ardından Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nın yürürlüğe konmasıyla birlikte sanayileşme projesine belirli ölçüde ortak olan İş Bankası yeni sermaye birikimi modelinde yer almakta, dolayısıyla sınai yatırımlardan sağlanacak kârlardan alacağı payı garantilemektedir. Banka bilançosunun 1930'lu yıllardaki gelişimi bu olguyu açıkça ortaya koymaktadır. Ancak bir ticaret bankası olan İş Bankası'nın iştiraklerinin dışında asli bankacılık faaliyetlerinin seyri üzerinde durmak gerekiyor. Nitekim 1933 yılıyla birlikte bankacılık faaliyetlerini ilgilendiren yasalar art arda çıkarılmaya başlanmış, bu yeni yasal düzenlemeler de İş Bankası'nı olumlu etkilemiştir. Bu nedenle bankacılık sistemini bir bütün olarak ele alarak, İş Bankası'nın konumunu yasal düzenlemeler çerçevesinde irdelemek, sağlıklı tanı koymamızı sağlayacaktır.

214 Tezel, *a.g.e.*, s. 276; Aydemir (1968), Cilt: 1, s. 453-455; Bkz., C. Kutay, *Celal Bayar*, C. 2 ve 3, İstanbul, Kenan Basımevi, 1940.

215 Tezel, *a.g.e.*, s. 278-280; Aydemir (1968), Cilt: 1, s. 453-455.

216 Aydemir (1968), Cilt: 1; hükümetin 03.03.1939 tarih ve 2/107/10 sayılı kararı ile proje revizyonuna gidildiğini belirtmektedir, s. 432; Tezel, *a.g.e.*, hükümetin 13.03.1939 tarih ve 2/10710 sayılı gizli bir kararname ile yatırım projelerinin yürürlüğe konulma kararlarını iptal ettiğini belirtmektedir, s. 281. Aydemir yukarıda gönderme yapılan çalışmasında, tarih belirtmeksizin (Atatürk'ün ölümünden önce, İsmet İnönü'nün başvekilliği döneminde olduğu anlaşılmaktadır-yazarın notu), hükümetin Sümerbank'ın 70, Etibank'ın 4, Denizbank'ın 2 fabrikasının kurulmasını ertelemesi in yanı sıra su ürünleri işleri, gemi satın alımları ve iskele ile limanlar konusundaki işleri ve Toprak Mahsulleri Ofisi'nin morfin fabrikası kurmasını da ertelediğini belirtmektedir, s. 432.

217 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 243.

Öncelikle anımsanması gerekli nokta, milli bankacılık açısından 1920'li yılların bir geçiş dönemi olmasıdır. 1930'lu yıllarda ise bankacılık daha yerleşik bir düzene geçmeye başlamış, dönemin sonlarına doğru bu özellik ön plana çıkmıştır. Yerleşik düzenden kastettiğimiz, milli bankaların 1933 yılında eksenine oturtulan yeni sermaye birikim modeli içinde yerini bulması ve bankacılık faaliyetinin gerekli yasal çerçeveye kavuşmasıyla birlikte tasarruf ve kredi işlemlerinin somut ve rasyonel ilkelere dayanmaya ve dış ticaretin finansmanında bankaların devreye girmeye başlamasıdır. 1933 yılında Sümerbank modeliyle birlikte somutlaştırılan yeni sermaye birikimi modeli milli bankaların, bu bağlamda İş Bankası'nın, iştirak bankacılığı dışında asli faaliyetlerini de etkileyen temel faktör mü olmuştur? Kuşkusuz uygulamaya konulan devletçi sanayileşme politikası ekonomideki kaynakları harekete geçirmek ve Osmanlı'dan miras alınan zayıf ve hastalıklı iktisadi-mali yapıyı sağlam temeller üzerinde yeniden biçimlendirmek için bankacılık sektörüne çeki düzen vermeyi gerektirmiştir. Ancak burada üzerinde durulması gerekli nokta, 1929 uluslararası krizinin henüz ayağa kalkmaya çalışan Cumhuriyet dönemi Türkiye ekonomisi üzerindeki olumsuz etkileridir; çünkü 1932-1934 kesitinde ciddi bir kaynak yetersizliği çekilmektedir. Kamunun ve özel kesimin içine düştüğü kaynak yetersizliği paranın kıtlaşması ve artan borçlulukla somutlaşmaktadır. Paranın kıtlaşması özellikle faiz oranlarının yükselmesine bağlı olarak kaynak sağlamanın maliyetini yükseltirken, borçlanmadaki tırmanma da benzer etki yaratmakta, yükselen faizler nedeniyle borçlanma maliyeti artmaktadır. Bu koşullara çözüm arama sürecinde hükümet, daha önce belirtildiği üzere, enflasyonist baskının ortaya çıkması endişesiyle, denk bütçe ile sağlam ve istikrarlı ulusal para ilkelerine sarılarak vergi gelirlerini artırmaya çalışmış, iç borçlanmaya başvurmuş, para arzını sıkı biçimde kontrol etmiştir. Merkez Bankası kurulup faaliyete geçmeden önce yürürlüğe konan sıkı para politikası, Merkez Bankası'nın faaliyete geçmesiyle birlikte gevşetilmemiştir. Merkez Bankası Kanunu'nun 14. maddesinde ise İstikrar Kanunu'nun uygulamaya konmasına kadar bankanın 5. maddeye göre devraldığı 158.748.543 liralık evrakı nakdiye (kâğıt para) miktarını artırmayacağı, yani emisyona gitmeyeceği belirtilmekte; ancak istisnai durumlarda emisyon hacminin genişletebileceği vurgulanmaktadır: "Ancak altın ve döviz iştirasına, ticari senetlerin mükerrer iskonto yapılmasına dair 35, 36, 37, 38 ve 39 uncu maddelerde gösterilen şart ve haller dahilindeki emisyon bu hükümden müstesnadır."[218] Bir başka deyişle, bankaya altın ve döviz satın alma, ticari senetleri reeskonta kabul etme karşılığı emisyon yapma yetkisi tanınmıştır. Ancak bankanın emisyon yapabilmesi için sermayesinin tamamının ödenmiş olması gerekmektedir. Sermayenin yalnızca %70'inin ödenmiş olması emisyon açısından kısıtlama getirmektedir. Eksikliği gidermek için çıkarılan 3 Temmuz 1932 tarih ve 2062 sayılı yasayla emisyonun gerçekleşebilmesi için ödenmiş sermaye oranı %70'e çekilmiştir. Bununla birlikte kanunun 39. maddesine göre İstikrar Kanunu yürürlüğe koyuluncaya kadar bankanın yapacağı emisyon üst sınırının, ödenmiş sermayeleri 4 milyon

Türk Lirası'ndan aşağı olmayan bankaların temsilcilerinden oluşan kurul tarafından belirlenecektir.[219] Bu düzenlemelerin çizdiği çerçeve içinde, 1930'lu yıllarda emisyon hacminin aşağı yukarı istikrarlı kaldığı saptanmaktadır.

Uluslararası kriz ülke içinde fiyatların düşmesine yol açmış ve deflasyonist baskı artmıştır; ancak fiyatların düşmesi TL'nin yabancı paralar karşısında değerinin göreli sabit tutulması için gerekli görülmüş ve bu yönde bir politika da uygulamaya koyulmuştur. Nitekim Türk parasının 1928-1930 kesitinde sterline göre değer yitirdiği, 1931-1934 döneminde ise değer kazandığı gözlenmektedir. 11 Haziran 1930 tarihinde Merkez Bankası kuruluşuna ilişkin yasa kabul edilmiş, ancak banka Eylül 1931'de faaliyete geçmiştir. Banka boşluğunun, kambiyo piyasasını denetlemek üzere kurulan Bankalar Konsorsiyumu tarafından doldurulması amaçlanmış ve söz konusu kurul 24 Mart 1930'da çalışmaya başlamıştır. Bankanın henüz faaliyete geçmediği dönemde bizzat Merkez Bankası Kanunu'nun 12. maddesinde belirtilen "Türk lirasının altın tutarını İstikrar Kanunu tayin edecektir" [220] yargısı ile liranın altın karşılığı olması gerekliliği üzerinde durulmakta, ancak karşılık tutarının çıkarılacak İstikrar Kanunu ile belirleneceği de vurgulanmaktadır. Bir başka anlatımla Merkez Bankası Kanunu çıkarıldığında Altın Standardı Sistemi'ne üyelik amaçlanıyor; ancak uygun koşullar henüz oluşmadığı için üyeliğin gerçekleşmesi ileri bir tarihe erteleniyordu. Bununla birlikte çözüm önce İngiliz Sterlini, daha sonra Fransız Frangı aracılığıyla bulunmuştur. Şöyle ki, sterlinin paritesi Eylül 1930 itibariyle 1.030,00 kuruş olarak belirlenirken, 1928'de 956,38 kuruş ve 1929'da 1.008,78 kuruş olan yıllık ortalama değeri 1930'da 1.032,42 kuruşa yükselmiştir. Bu değer yalnızca 0,25 kuruş artışla Ağustos 1931'in sonuna kadar istikrarını korumuş, eylül ayından itibaren önemli ölçüde değer yitirmiştir. Ortalama yıllık değer 1931 yılında 965,50 kuruş iken, 1934'te 636,87 kuruşa gerilemiştir. Sterlinin Altın Standardı Sistemi'ni terk etmesinin ardından liranın franka bağlanarak dolaylı yoldan gene altın karşılığına kavuşması, eşanlı olduğu ölçüde, sterlinin değer yitirmesine yol açan etkenlerden biri olarak kabul edilmelidir. Kasım 1931'de 1 lira 12.060 franka eşit kabul edilmiş ve

218 Tekeli ve İlkin (1982), Tablo: 32; Tezel, *a.g.e.*, Tablo: 3.8; TCMB, *11 Haziran 1930 Tarih ve 1715 Sayılı Mülga Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Kanunu*, 1987, s. 21.
219 TCMB, *a.g.e.*, s. 67.
220 TCMB, *a.g.e.*, s. 19.

dönem boyunca istikrarını korumuştur; liranın yıllık ortalama değeri 1931'de 12.045 frank iken önemsiz bir dalgalanma göstererek 1934 yılında 12.055 franka yükselmiştir.[221] Böylece para arzının yaklaşık olarak sabit tutulduğu bir dönemde fiyatların düşmesi sonucunda ülke içinde TL'nin satın alma gücü artmıştır. Burada söylenmesi gerekli bir gelişme de, Birinci Dünya Savaşı sonrasında belli başlı sanayileşmiş ülkelerin Altın Standardı'na yeniden dönüş çabalarının 1929 krizinin etkisiyle birlikte sona ermesi ve 1933 yılında söz konusu sistemin tamamen yıkılmış bulunmasıdır.[222] Bu gelişmeler karşısında Türkiye'de yetkililer liranın altın karşılığını doğrudan belirlemek amacıyla Merkez Bankası Kanunu'nun 12. ve diğer ilgili maddelerinde belirtilen İstikrar Kanunu'nu çıkarmaktan vazgeçmişlerdir. Para arzının yaklaşık olarak sabit tutulduğu bir dönemde ülke içinde fiyatların düşmesi liranın değerini korumasına yardımcı olmuştur. Şöyle ki, paranın istikrarlı olabilmesi için özellikle dış ödemelerde dengenin sağlanması doğrultusunda ithalattan kaynaklanan dış ödemelerin azaltılması, ihracat gelirlerinin ise artırılması gerekmektedir. Dış dengeye ulaşmak için hükümet ithalatta kota (veya kontenjan) uygulamasına giderek ithalat ödemelerini kısmıştır. İhracat gelirlerini artırmak için, 1930'lu yıllardaki koşullar ve konjonktürde, döviz kurunun sabit tutulması sonucunda ülke içindeki fiyatlar aşağı çekilerek ihracatın artırılmasına çalışılmıştır.

İktisadi krizin yol açtığı kaynak sıkıntısına bağlı olarak ortaya çıkan para darlığı ve artan borçluluk mali sektörü, bu bağlamda bankacılık sektörünü de etkilemiştir. 1920'li yıllarda bankacılık sektöründe ödenmiş sermaye, mevduat ve kredi hacmi açısından olumlu bir gelişme kaydedilmiştir. Ancak ekonomide gelişme düzeyini belirleyen üretim güçlerinin yetersizliği ve feodal veya prekapitalist üretim ilişkilerinin egemen olduğu sanayileşememiş geri bir tarım toplumu olmanın etkisi mali sektöre de yansımıştır; sanayileşmiş ülkeler ile karşılaştırılamayacak kadar dar kapsamlı ve hacimli bankacılık faaliyeti söz konusudur. Üstelik 1929 krizi, henüz yasal çerçevesi çizilmeyip ticaret kanuna göre faaliyetlerini sürdüren, faiz oranlarının büyük ölçüde 22 Mart 1887 (1303) tarihli Murabaha Nizamnamesi ve tefeciler tarafından belirlendiği[223] bankacılık sektörünü etkilemiştir.

BANKACILIKTA DÜZENİN OTURMASI

Yukarıda çizilen çerçevede, TİB'in tarihinde, 1932-1943 yılları arasını kapsayan bu ikinci dönemi betimleyen üç temel faktörü ayırt etmek mümkün görünmektedir. Aslında bu faktörlerden biri olan İkinci Dünya Savaşı, dönemin yalnızca bir bölümünü kapsamaktadır. Dolayısıyla bankamız açısından yapılan dönemleme için birinci derecede önem taşımamaktadır. Ancak özellikle yüksek enflasyonun banka bilançolarına etkisi açısından bu dönemin de ayrıca dikkate alınmasında fayda bulunmaktadır. İkinci Dünya Savaşı dönemine bu açıdan banka bilançolarında ayrıca bakılacaktır.

Dönemi betimleyen, ikinci dereceden de olsa, bu önemli faktörü bir kenara bıraktıktan sonra geriye iki önemli dönüşüm kalmaktadır. Bunlardan ilki bu dönemde Türkiye'de bankacılık sistemine bir "düzen" getirilmesi için yoğun tedbirlerin devlet tarafından alınmaya başlanmasıdır. Bankacılık sistemine yönelik kamu düzenlemelerinin ilki olan 2443 Sayılı Mevduatı Koruma Kanunu, 30 Mayıs 1933 tarihinde kabul edilmiş, 5 Haziran 1933 tarih ve 2419 sayılı *Resmi Gazete*'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Aynı kanunda 28 Mayıs 1934 ve 14 Haziran 1935 tarihlerinde değişiklikler yapılmıştır. Mevduatı Koruma Kanunu'nun sınırlılıkları dikkate alınarak, 1 Haziran 1936 tarihinde TBMM 2999 Sayılı Bankalar Kanunu'nu kabul ederek bankacılık sisteminde çok daha ayrıntılı düzenlemeler yapmıştır. Anılan kanun, 9 Haziran 1936 tarih ve 3225 sayılı *Resmi Gazete*'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Aynı kanunda yapılan bir ufak değişiklik 3 Nisan 1942 tarihinde TBMM'de kabul edilmiştir. Yine bu düzenin oturması dönemi içinde ele alınabilecek bir başka gelişme de TC Merkez Bankası'nın 1931 yılında kurulmasıdır. 1924-1931 döneminden bahsedilirken, bu dönemin bankacılık sistemi açısından olsa olsa bir "rastgele gelişme dönemi" şeklinde nitelenebileceğine değinilmişti. Bu çerçeveden bakıldığında, 1932-1943 dönemi, öncelikle, rastgele gelişme döneminin sona erdiği bankacılık sisteminde "düzenin oturmaya" başladığı bir dönem olarak ele alınmak durumundadır.

İkinci olarak ise 1932-1943 dönemi "devletçilik"in bir iktisadi politika olarak sistemli bir biçimde uygulanmaya başladığı bir dönem olmaktadır. Belki de döneme asıl damgasını vuran gelişmeyi de burada aramak gerekmektedir. Thornburg, Spry ve Soule (1949) bu çerçevede bakıldığında "Sümerbank ve diğer kamu bankalarının kurulmasının özel bankacılık faaliyetleri açısından caydırıcı olduğu"ndan bahsetmektedirler.

Özellikle yukarıda belirtilen devletçilik politikaları ile gündeme gelen "caydırıcılık" meselesinin öncelikle açıklığa kavuşturulmasında fayda görülmektedir. Thornburg, Spry ve Soule bu tespiti yaptıktan hemen sonra, bu gelişmeye örnek olarak banka sayısındaki azalmaya dikkat çek-

221 Tekeli ve İlkin (1982), Tablo: 35.

222 Bkz. Gül Güven Turan, *Uluslararası Para Sistemi, Dünü ve Bugünü*, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayını, 1980; Halil Seyidoğlu, *Uluslararası İktisat*, İstanbul, Güzem Yayınları, 1993.

223 22 Mart 1887 (1303) tarihli Murabaha Nizamnamesi, Medeni Kanun'un 767. maddesinde murabahaya ilişkin hükümler saklı tutulduğu için, Cumhuriyet döneminde de uzun süre yürürlükte kalmış, 1 Ocak 1957 tarihinde yürürlüğe konulan 6762 sayılı yeni Türk Ticaret Kanunu'nun 1473. maddesiyle Murabaha Nizamnamesi'nin ticari faaliyetlere ilişkin hükümleri kaldırılmıştır.

mektedirler. 1933 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren banka sayısı 54'tür. Bunların 51'i özel hüviyete sahip bankalardır; 44'ü ise milli banka niteliğindedir. Halbuki 1933-1943 döneminde özel bankaların sayısı 51'den 37'ye düşmektedir.

Peki, bu azalma nereden kaynaklanmaktadır? Yukarıdaki paragrafta belirlenen rakamlar doğrudan devletçilik politikalarının bir sonucu olarak mı ele alınmalıdır? Bize kalırsa bu tespite daha ihtiyatlı yaklaşmakta fayda bulunmaktadır. Özel banka sayısındaki azalma ele alınırken, bankacılık alanında bu dönemde yapılan kamu düzenlemelerinin rolü de incelenmek zorundadır. 23 Haziran 1958 tarihinde TBMM'de kabul edilen 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nun gerekçesi aynı zamanda "rastgele gelişme dönemi"ndeki bankaların niteliği hakkında bilgi vermektedir. Buna göre,

"İkinci Meşrutiyet'in ilanından Cumhuriyet'e kadar devam eden devirde Adapazarı İslam Ticaret Bankası, Konya İktisad-ı Milli Bankası, Karaman Milli Bankası, Milli Aydın Bankası, Akşehir Bankası ve saire gibi bir çok yeni müesseselerin kurulduğu görülmekte ise de, isimlerinden de anlaşılacağı veçhile bunlar daha ziyade, mahdut sermayeli mahalli teşebbüsler mahiyetinde idi. Bu devrede faaliyete geçen bankaların içinde en ehemmiyetlisi 1917 senesi başlarında 4 milyon Lira sermaye ile İstanbul'da kurulan İtibar-ı Milli Bankası olup; bu da harb ve mütareke senelerinde bir çok zorluklarla karşılaştıktan sonra 1927'de İş Bankası ile birleşmiştir."

Buna ek olarak bir önceki dönemde altı çizilen İş Bankası'nın diğer milli bankalar arasındaki önemli konumu hatırlanmalıdır. Azalan banka sayısı, bankacılıkta faiz rekabetini de hızlandıran mahalli nitelikteki bankaların ortadan kalkması biçiminde de değerlendirilebilir. Bu çerçevede, doğrudan "Devletçilik uygulaması özel bankacılığı olumsuz bir biçimde etkiledi" diye bir yorumda bulunulmamalıdır. Bu dönemde "devletçilik uygulamaları"na paralel olarak ilk kez bu topraklarda bankacılık alanında kamu düzenlemelerinin de devreye girdiği hep akılda tutulmalıdır. Bankacılık alanında "düzenin oturması" bankacılık sisteminin konsolidasyonuna da hizmet etmiş olmalıdır.

Şimdi bu konudaki daha ayrıntılı çalışmaları bundan sonraki bankacılık tarihi araştırmacılarına bırakarak, iki nokta üzerinde yoğunlaşalım. Bunlardan ilki, bu dönemde yapılan bankacılık düzenlemeleri ile getirilen sistem ve bunun pratik sonuçlarının değerlendirilmesidir. İkincisi ise, yukarıda belirlendiği gibi, incelenen dönemi betimleyen üç temel unsur altında TİB bilançolarının sergilediği tablodur. Aşağıda bu konular üzerinde durulacaktır.

MEVDUATI KORUMA KANUNU'NDAN BANKALAR KANUNU'NA

Ülkemizde bankacılık alanında yapılan kamu düzenlemelerinin ilkini, yukarıda değinildiği üzere, 1933 yılında *Resmi Gazete*'de yayımlanan Mevduatı Koruma Kanunu oluşturmaktadır. İkinci düzenleme ise 1936 tarihli ilk Bankalar Kanu-

nu'dur. İlk düzenleme ile ikinciyi birbirinden ayıran temel özellik, kanunların adlarından bile anlaşılmaktadır. İlk düzenleme ikinciye göre çok sınırlı bir kapsam ve hedefe sahiptir. İkinci düzenleme "banka"nın ne olduğundan başlayarak, bu kurumun nasıl faaliyet göstereceğine kadar ayrıntılı bir çerçeve çizmektedir. Halbuki 'Mevduatı Koruma Kanunu' ile getirilen çerçeve, adına "banka" denilen ve ne olduğu tam belirlenmemiş bir kuruma para yatıranları korumak için sınırlı bir dizi tedbir getirmektedir. İkinci düzenleme ile bankacılık alanında faaliyet gösterecek şirketlerin normal şirketlerden farkı daha bir açıklıkla ve kapsamlı bir biçimde ortaya konulmuştur. 'Mevduatı Koruma Kanunu' ile başlayan, bankaları Türk Ticaret Kanunu'ndaki şirket murakabe usullerinin dışına çıkarma eğilimi, Bankalar Kanunu yoluyla, bankaları kuruluş ve işleyiş usulleri ile de normal şirketlerden ayırma amacına dönüşmüştür. Böylece bankalar için "muasır medeniyet" esaslarına uygun bir çerçeve en azından kâğıt üzerinde çizilmiş olmaktadır. Fikir kadar, yasal düzenleme kadar, elbette uygulama da önem taşımaktadır.

Bu arada bu ikinci dönem incelenirken dikkate alınması gereken düzenlemelerden bir tanesi de Ödünç Para Verme İşleri Kanunu'dur. Paranın pahalılaşmasına bankalar arası rekabet nedeniyle mevduata verilen yüksek faizler katkıda bulunmuştur. Kredi faizlerinin yüksekliği temel bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Nitekim 1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresi'nde tüccar grubu tarafından, yüksek faizlerden ve faize yedirilen aşırı komisyondan yakınılmakta ve bu soruna çözüm getirilmesi talep edilmektedir. Tüccar Grubunun Esasları içinde yer alan "İtibar, Teşkilat ve Teshilatı" bölümündeki 2. maddede "Memlekette hakiki tedavül ve ticaret bankaları teessüs edinceye kadar mevcut bankaların faiz-i nizamilerden başka komisyon namiyla icat ettikleri keyfi ve indi faiz-i asliyi tecavüz edecek derecede muhtekirane aldıkları mebaliğin men'i çaresinin ihzarı" ve 4. maddede "Murabaha Nizamnamesinin fahiş faizlerle ve türlü türlü namlarla halktan gayrimeşru menafi teminine mahal bırakmayacak kuyud ile tadil ve tatbiki"[224] talep edilmektedir. Tefeciliğin kök saldığı, küçük üreticiliğin yaygın olduğu ve verimliliğin düşük kaldığı bir tarım ekonomisi olan Türkiye'de, özellikle taşradaki bankaların küçük miktardaki krediye uygula-

224 Ökçün, Türkiye İktisat..., s. 348-349.

dıkları yüksek faizin ihtiyaç sahipleri açısından olumsuz etkiler yarattığı gözlenmektedir. Üstelik tarım kesimindeki küçük üreticiler başta olmak üzere küçük tüccar ve zanaatkârın yanı sıra memurlar ve diğer düşük gelirli katmanlar kaçınılmaz olarak tefecilere başvurmakta ve tam anlamıyla bir sömürü çarkı dönmektedir. Üstelik 1929 krizinin etkisiyle deflasyonist baskının şiddetlendiği, özellikle de tarım fiyatlarının hızla düştüğü 1930'lu yılların başlarında, faiz oranlarının yüksek olması ekonomi üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve dengesizliğe yol açmaktadır. Yukarıda çok kısa olarak çizmeye çalıştığımız 1930'lu yılların başlarındaki iktisadi tablo, İktisat Vekilliği tarafından hazırlanıp 30 Mayıs 1933 tarihinde Meclis'e sunulan "Ödünç Para Verme İşleri, Halk Bankası ve Sandıkları Hakkında" Kanun Gerekçesi'nde açıkça ortaya konmaktadır. Gerekçede bir ülke ekonomisinin ilerlemesi veya gerilemesinde kredi koşullarının büyük rol oynadığı; ülkemizde Ankara, İstanbul ve İzmir gibi büyük birkaç kentin dışında bankaların uyguladıkları faiz oranının (iskonto oranı) %38'i bulduğu; işin ilginç yönünün de söz konusu oranın olağan bulunup bunun üzerindeki faizin sağladığı kârın haksız kazanç olarak yorumlanması olduğu ve bu durumun ortadan kaldırılması için acilen çözüm bulunması gerektiği belirtilmektedir. Gerekçede kredi faizlerine ilişkin gerçekçi bir değerlendirme yapılmaktadır:

"Milli istihsalimizin henüz ağır bir faiz altında olduğu görülüyor... en ağır kredi şartları içinde ezilenler küçük krediye ihtiyacı olanlardır... mühim bir ekseriyeti bankaların faaliyet sahaları dışında kalan tacir, küçük sanaatkâr, küçük zürra, memur ve sair halk tabakaları için mahdut miktarlardaki küçük kredi müeseseseleri istisna edilecek olursa; hemen hemen tefecilerden başka müracaat edilecek kapı yoktur. Bunların aldıkları faiz, ayda olmak şartile, en aşağı yüzde beşten başlayarak yine ayda yüzde on raddesindedir... Tefecilerle mücadele edebilmek için bir taraftan tefeciliği ve tefecileri çerçevelemek, diğer taraftan yeni kredi müeseseleri tesisi suretile fiilen ihtiyacı karşılamak lazımdır."[225]

Kanunun gerekçesinden anlaşıldığı üzere 1932 yılı sonunda örgütlenmemiş kredi piyasasında yıllık faiz oranı %60 ile %120 arasında değişirken, bankaların uyguladıkları faiz yelpazesi de bankalara ve illere göre değişmektedir. Örneğin, en düşük iskonto oranları %8 ile %15 arasında olmak üzere Ankara, İstanbul ve İzmir'de, en yüksek oran ise %15 ile %20 arasında olmak üzere Elazığ'da idi. Ancak resmi oranların üzerinde faiz uygulamasına gidildiği yukarıda belirtilmiş olduğu üzere, bazı illerde faiz oranının %38'e ulaşmış olduğu da bir gerçektir. Merkez Bankası'nın faaliyete geçmesiyle birlikte, reeskont oranı ile altın üzerine avans oranını değiştirerek, bankaların kredi faiz oranlarını etkilemeye çaba gösterdiği de saptanmaktadır. Örneğin, 1932 yılı başlarında %8 olan reeskont oranı, temmuz ayında %7'ye, 2 Mart 1933 tarihinde de %5,5'e çekilirken, altın üzerine avans oranı ise aynı tarihlerde sırasıyla %6,75, %5,5 ve %4,5 olarak belirlenmiştir.[226]

TBMM'de 30 Mayıs 1933 tarihinde kabul edilen 2243 sayılı Mevduatı Koruma

Kanunu "rastgele gelişme dönemi"ni takiben ülkenin her tarafında açılan bankaları bir düzene sokmak için atılmış ilk adım niteliğindedir ve daha önce üzerinde durulan "emniyeti telkin etme" konusuyla yakından ilgilidir. Ayrıca faiz rekabeti sonucunda artan faiz oranları ve yükselen bilanço riskleri de bu alanda bir düzenleme yapılmasını herhalde teşvik etmiştir. Kanunun gerekçesinde amaç büyük bir açıklıkla ortaya konulmuştur. Buna göre,

milyonlarca halkın parasına vaziülyet olan bankalar muasır devletlerde birer amme müessesesi telakki edilmiş ve bu teşekküller ticaret kanunlarının şirketler için lüzumlu gördüğü murakabe usulleri haricinde sıkı ve devamlı murakabe altına alınmıştır... Aile ve kumbara tasarrufatı sahipleri 1920 senesinde 1838 kişi iken 1931 senesinde bu miktar 106.223 kişiye varmıştır. Başlayan bu hayırlı ve feyizli hareketin kuvvetle inkişaf edeceği tabiidir... Bugün memleketimizde vücut bulan milli ve ecnebi bankaların Devlet ve halkımızın itimadına hak kazanacak şekilde dürüst çalıştığına memnuniyetle şahit olmakla beraber bunları ve bundan sonra küşat edilebilecek bankaları hususi murakabeye tabi tutmamak dişten, tırnaktan arttırdığı parasını bankalarda saklayan halkın hukukunu ihmal sayılabilir."

Yukarıda da görülebileceği gibi devlet bankaların iktisadi yaşamdaki özel konumlarını dikkate almaktadır. Bankalar esas olarak "başkasının parası"nı kullanarak ticareti ve reel yatırımları finanse etmektedirler. Bu nedenle de bir "kamu hizmeti" görmektedirler. Bu hizmeti yerine getirirken azami dikkati elbette göstereceklerdir. Ama aynı zamanda faaliyetleri devlet tarafından yakından ve diğer şirketlerden farklı bir biçimde denetlenmek durumundadır. Türk Ticaret Kanunu'ndaki murakabe usulleri dışında bir rejime tabi tutulmalıdırlar. Ancak gerekçede de ifade edildiği gibi bu yeni denetim rejimi ile ticaret serbestisine karışılmamaktadır. Dünyanın her tarafında bu "iş" böyle olmaktadır.

Bankalar için getirilen yeni denetim rejimi bir başka açıdan daha önem taşımaktadır. Yine gerekçeden okursak, "bu murakabe vazifesini ifa aynı zamanda memleketin nakit harekâtını yakından tetkik imkânını da temin edecektir". 1931 yılında teşkil edilen TC Merkez Bankası açısından da önemli olabilecek bir husus böylece gündeme getirilmektedir.

225 Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 486-487.

226 TCMB, *Merkez Bankası Bülteni*, No: 19; Tarık T. Dümer, *Türkiye Is Bankası A.S.*, Lausanne, Imp. Ere Nouveelle, 1938, s. 80; Çelebican, *a.g.e.*, s. 33; Ali İhsan Karacan, "Türk Bankacılık Endüstrisinde Fiyatlandırma", *Prof Dr. İsmail Türk'e Armağan*, Ankara, SPK Yayını, 1996, Tablo: XII.

Bankaların işlemlerinin takip ediliyor olması, para politikasının etkileri konusunda değerlendirme yapmayı ve gerekirse müdahalede bulunmayı da kolaylaştıracaktır. Ancak ilginç olan nokta, denetimin para politikası açısından önemi belirtilmekle beraber, denetim görevini yerine getirmek için Maliye ve İktisat bakanlıklarınca "lüzumu kadar yeminli (bankalar murakıbı) unvanlı memur intihap ve tayin olunur" denilmiş olmasıdır. Denetim görevi TCMB bünyesine verilmemiştir. Ancak halen ülkemizde görevini sürdüren Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu'nun temeli de 1933 tarihli Mevduatı Koruma Kanunu ile atılmıştır.

Kanunun anahatlarına bakıldığında şunlar göze çarpmaktadır: Öncelikle kanun, kurulmuş ve kurulacak yerli veya yabancı bankaların Maliye Vekâleti'ne birer beyanname ile başvurmasını istemektedir. Birinci ve ikinci maddelerden çıkan anlam şudur: Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulan yerli bankalar ile "1330 tarihli ecnebi şirketlerin Türkiye'de tabi olacağı ahkâmı natık olan kanundaki hükümlere" göre faaliyet gösteren ecnebi bankaların yurtiçi şubeleri Mevduatı Koruma Kanunu dışında zaten var olmaktadırlar. Kanun bunların "sermayelerini, ihtiyat akçelerini, iştigal ettikleri faaliyet nevilerini, son bilançolarını" içeren bir beyanname vermelerini istemektedir. Yani bu kanunla bankaların kuruluş ve faaliyet esasları düzenlenmemekte, başka kanunlara göre kurulmuş bulunan bankaların öncelikle bir envanteri çıkartılmaya çalışılmaktadır.

İkinci olarak, kurulmuş ve kurulacak bankalara bir dizi sermaye yeterliliği kriteri getirilmektedir. Buna göre bankaların ve şubelerinin sermayesi faaliyette bulunacakları şehrin nüfusu ile doğru orantılı olarak artacak, ancak 100 milyon TL'den de az olamayacaktır. Yerli bankaların özkaynakları (sermaye artı ihtiyat akçeleri), yabancı banka şubelerinin ilk tesis masrafları hariç sermayeleri, nüfusu 250 binden fazla olan şehirlerde en az 1 milyon lira olacak ve nüfusla birlikte gereken özkaynak zorunluluğu giderek azalacaktır.

1932 yılı sonu itibariyle yalnızca ödenmiş sermaye açısından milli bankalara bakarsak, TİB'in toplam sermayenin %40'ını kendisinde topladığını ve TİB dışında ortalama ödenmiş sermayenin 200.000 TL'nin altında kaldığını burada bir daha hatırlatalım. Hatırlatalım ki, daha ilk bankacılık düzenlemesinin bile banka sayısını nasıl etkileyebileceği ile ilgili bir fikir oluşmaya başlasın.

Ayrıca, aynı kanunun bu kez 10. maddesi uyarınca bir bankanın kabul edebileceği tasarruf mevduatı tutarı da doğrudan özkaynaklarına bağlanmıştır. Buna göre bir bankanın kabul edebileceği tasarruf mevduatı toplamı, özkaynakları 500.000 liradan aşağı olan bankalarda toplamın üç katını, özkaynakları 500.000 liradan fazla olanlarda ise bu toplamın beş katını aşamazdı. Böylece hem çalışılan yöredeki nüfusa göre bir sermaye yeterliliği kriteri getiriliyor,

hem de daha fazla tasarruf mevduatı toplayabilmek için daha fazla sermaye yatırmak ve ihtiyat akçesi ayırmak gerekiyordu. Aslında bankacılık sisteminde bir düzen oturtulmaya çalışılıyordu. Daha fazla özkaynak demek, banka sahiplerinin "parmaklarını taşın altına koymaları"nı teşvik etmek anlamını taşıyordu. Kanunun gerekçesinde küçük bankaların yüksek faiz vererek tevdiatı çekmesinin engellenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır: mahiyeti halkça kolaylıkla bilinemeyecek olan küçük sermayeli bankaların herhangi bir maksatla pek yüksek faizler vererek kendine yapılacak tevdiatı teşvik etmesi ve bunu hüsnü istimal etmemesi mümkün olabileceğine göre sermaye hadlerinin şehir nüfuslarına nispet edilmesi lüzumlu görülmüştür." [227]

Yine bu kanunla ilk kez ticari mevduat ve tasarruf mevduatı birbirinden ayrılıyor, ortaya bir tanım konuluyordu. Buna göre "Alelumum devlet ve devlet müessesatı ile idare-i hususiye ve belediyelerin ve bunlara ait müesseselerle menafi-i umumiye hadim cemiyetlerin ve alelitlak banka ve şirketlerle ticarethanelere ait olmak üzere tacirlerin mevduatı ticari mevduat ve bunlardan maadasının mevduatı da tasarruf mevduatı" kabul ediliyordu. Daha önce bankaların kendi kendilerine yaptıkları tanımlar yerini homojen bir tanıma ve uygulamaya terk ediyordu. Bu düzenleme ile öncelikle banka istatistikleri daha kolay takip edilebilir hale geliyordu.

1930'lu yıllardaki gelişmeleri incelerken, aşağıda ele alacağımız 5 Haziran 1933 tarih ve 2243 sayılı Mevduatı Koruma Kanunu ile mevduat hesapları kategorilerinde yeni bir düzenleme yapıldığını ve bunun 9 Haziran 1936 tarih ve 2999 sayılı Bankalar Kanunu'nda korunduğunu belirtmek gerekiyor. 2243 sayılı yasanın 7. maddesi uyarınca bankalar ticari mevduat ile tasarruf mevduatını birbirinden ayırmaya zorunlu tutulmuştur. Bankalara, şirketlere ve ticarethanelere ait olmak üzere tüccarların mevduatı ile devlete, devlete bağlı müesseselere, özel idareler ile belediyelere ve bunlara bağlı müesseselere, kamu yararına çalışan dernek veya kuruluşlara ait hesaplarda tutulan ticari mevduatın dışındaki mevduat, tasarruf mevduatı olarak tanımlanmıştır.[228] Tasarruf mevduatının dökümü, büyük bölümünün vadesiz hesaplarda toplandığını göstermektedir. 2243 sayılı yasanın yürürlüğe girmesine ka-

227 A.Taşçıoğlu (haz.), *Cumhuriyet Dönemi Bankalar Kanunları ve İlgili Yasal Düzenlemeler*, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, 1998, s. 4; Kuruç, *a.g.e.*, Cilt: 2, s. 435.
228 Taşçıoğlu, *a.g.e.*, s. 9.

dar vadeli hesaplarda "vade ayrımı"na gidilmemesi hesapların tek başlık altında toplanması ve yasanın uygulamaya girmesiyle birlikte tasarruf mevduatı ile ticari mevduatın birbirinden ayrıştırılması nedeniyle, 1933 sonrası rakam veya oranların daha sağlıklı olduğu söylenebilir.

Düzenlemenin amacı elbette istatistikleri toplanabilir kılmak değildi. Daha sonra 1936 tarihli Bankalar Kanunu'nun gerekçesinde, bankalar söz konusu olduğunda korunması gerekenlerin "iş ve ticaret aleminin dışında bulunan", dolayısıyla yeterli malumata sahip olmayan tasarruf mevduatı sahipleri olduğu açıklıkla vurgulanmaktadır. Bu sebeple, tüccar ve işadamlarının şahsi ve ailevi tasarrufları da ticari mevduat kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Yapılacak analizlerde bu hususun da dikkate alınmasında fayda bulunmaktadır. Dolayısıyla bu dönemdeki düzenlemelerde tasarruf sahibi denildiğinde "mevduat kabul eden müesseselerin hakiki vaziyetini, ilerleyiş ve gerileyişini bir kelime ile gidişini yakından takip ve tetkik etmek imkanlarına maddeten malik olmayan" tasarruf erbabı anlaşılmaktadır. Mevduatı Koruma Kanunu ile başlayarak bu tasarruf sahiplerinin birikimleri korunmaya çalışılmaktadır. Bu kanunda tasarruf mevduatına karşılık belli bir tutarın banka kasasında bulundurulması istenmektedir. Bu likidite karşılığı, yalnızca tasarruf mevduatı için ayrılmaktadır ve bankanın diğer alacaklıları tarafından haciz edilebilmesinin mümkün olmadığı kanunda açıklıkla ifade edilmektedir.

Dolayısıyla tasarruf mevduatı, ticari mevduat ayrımının temel amacı "tasarruf sahibi"ni korumak için ek önlemleri gündeme getirmektir. Devlet olumlu sonuçları görülen "milli tasarruf hareketi"ne bu tür düzenlemelerle de destek sağlamaktadır.

Tasarruf sahibine sağlanan tek teşvik bu likidite karşılığı değildir. Aynı zamanda yine ilk kez olarak verilen kredilerle ilgili olarak da bazı sınırlar getirilmektedir. Devlet tasarruf sahibinin kaynaklarının banka yönetimlerince kullanılmasında bazı minimum şartlara riayeti zorunlu tutmaktadır. Kanunun 21. maddesinde banka yöneticilerinin doğrudan veya dolaylı bir biçimde kendi bankaları ile ticaret yapmaları yasaklanmaktadır. Aksi takdirde para ve hapis cezası bulunmaktadır. Yine aynı kanunun 13. maddesi ise bankanın tek bir kişiye özkaynaklarının %10'unu geçen bir miktarda kredi açamayacağını belirlemektedir. Bu minimum limit menkul ve gayrimenkul kıymetler rehin ve ipotek mukabilinde özkaynakların %30'una kadar çıkabilmektedir. Ancak menkul kıymetlerin ikincil piyasalarının gelişmediği bir ortamda, gayrimenkulun likide tahvilinin güçlüğü dikkate alındığında bu sınırın etkinliği de ayrıca tartışılmak durumunda gibi görünmektedir. Ayrıca yine aynı 13. madde ile bu hükme bir istisna getirilmiştir. Buna göre 3 milyon liradan fazla sermayesi bulunan bankalar sınırlamalara uymayacaklardır. Bu istisnanın, düzenlemenin etkinliğini olumsuz etkilediği 1936 tarihli Bankalar Kanunu'nun gerekçesinde açıklıkla ifade

edilmektedir. Ancak ilk kez bankaların verdiği kredi ile ilgili genel bazı sınırlar gündeme getirilmiş olmaktadır.

Bu arada üçer aylık ve yıllık hesapların da bakanlığa gönderilmesi istenmektedir. Bu raporların içeriği ayrıca bakanlık tarafından belirlenecektir. Böyle bakıldığında, ilk anda, rasgele gelişme döneminin tamamlanmaya başlandığı izlenimi edinilmektedir. 1936 Bankalar Kanunu düzenlemesi ise bu izlenimi daha da güçlendirmektedir.

2243 sayılı kanunda ilk değişiklik *Resmi Gazete*'nin 30 Mayıs 1934 ve 3872 sayılı nüshasında yayımlanmıştır. Buna göre tasarruf mevduatı için ayrılan likidite karşılığının azami %50'sinin Maliye Bakanlığı'nın izni ile tahvillere yatırılması mümkün hale getirilmiştir. *Resmi Gazete*'nin 22 Haziran 1935 tarih ve 3035 sayılı nüshasında yayımlanan ikinci değişiklik kanunu ise banka ihtiyaç duyduğunda, aldığı tahvillerin Hazine tarafından anında nakde çevrileceğini kayıt altına almaktadır. Böylece sermaye piyasalarının gelişmediği bir ortamda bankanın likidite karşılığını menkul kıymetlere yatırmasının riski ortadan kaldırılmış olmaktadır. Yatırım yapılan tahvillerin devlet tahvilleri olması da ayrıca ele alınması gereken bir başka konu olmalıdır.

Ülkemizdeki ilk ayrıntılı bankalar kanunu 1 Haziran 1936 tarihinde TBMM'de kabul edilmiştir. Kanunun amacı 'Mevduatı Koruma Kanununun' boşlukta bıraktığı hususlarla ilgili bir çerçeve oluşturmaktır. Kanunun gerekçesinde bu istek " Bankalar mevzuunun iktisadi, hukuki ve idari bütün cephelerini derpiş eden bir ana kanuna kati ...ihtiyaç vardır. Bu ana kanun tecrübe senelerinin icab ettirdiği tadilat ile takviye edilmiş olarak Mevduatı Koruma Kanununun prensiplerini de içine almıştır" denilerek ifade edilmektedir. Rastgele gelişme dönemini takiben, 1933 yılından beri Mevduatı Koruma Kanunu uygulamalarının verdiği tecrübe ile yeni bir yasal çerçeve hazırlanmıştır.

Bu yeni yasal çerçevenin ilk özelliği kapsamıdır. Yeni kanun bankaların idari yapısını, kuruluş ve faaliyet ilkelerini de içermektedir. Bundan böyle bankalar "diğer şirketler gibi bir şirket" olmaktan çıkacaklardır. Bankalar artık kendi kanunlarına göre kurulacak ve faaliyet göstereceklerdir. 1936 tarihli yasanın ilk göze çarpan özelliği bu olmaktadır. Buna göre Maliye ve İktisat Bakanlıkları tarafından verilecek müşterek bir lisans ile "banka" adı altında faaliyet gösterilebilecektir. Banka kurmak için gerekenler sayılırken, Ticaret Kanunu'nun hükümleri saklı tutulmak üzere özel düzenlemeler de gündeme getirilmektedir. Kanuna bakıldığında 9-18. maddeleri kapsayan ikinci bölümün başlığının "bankaların dahili teşkilatı" olduğu görülmektedir. Bu bölüm hem yönetim organlarını, hem de iç denetim mekanizmasını tasarlamaktadır.

Dönemin özelliği de dikkate alınarak, yeni yasal çerçevede ikinci olarak altı çi-

zilmesi gereken husus bankaların "iştirakçiliği" meselesidir. Bankalar Kanunu'nun 22. maddesine göre "Bankalar doğrudan doğruya ve iştirak tarikile sanayi işlerine tediye edilmiş sermaye ve ihtiyat akçelerinin yekûnunu aşmayan bir miktara kadar girebilirler". Yani bankanın ortakları hem bankacılık işlemleri yapabilecek, hem de ellerindeki özkaynaklar kadar sanayi işletmelerine yatırım yapabilecekler, ortak olabileceklerdir. TİB'in kuruluşundan itibaren dikkati çeken "iştirakçiliği" bu dönemde bankalar kanununa da girmiş olmaktadır. Bu tedbirin dönemin "devletçilik" politikaları ile bağlantısı yanı sıra zaten faaliyet göstermekte olan bankaların, mesela TİB'in, bu yöndeki politikaları da dikkate alınmalıdır.

Bankalar Kanunu'nun gerekçesi, bu meseleyi sermaye "marşesinin" yokluğu ile "bize özgü" bir olgu olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla kanun koyucu bankaların iştirakçiliğine imkân tanınmasının nedenini güncel iktisadi şartların, sermaye piyasalarının gelişmemiş olmasının dayattığı bir sonuç olarak anlatmaktadır. "Böyle bir marşe olmayınca milli tasarrufun milli ekonomik hayata ve onun muhtelif istihsal şubelerine iştiraki ve bunların veriminden gelir beklemesi ancak milli bankalar kanalıyla mümkün olabileceği müşahadesine varılır. Bankalar milli sermaye toplayıcı, tevzi edici vazifelerinden başka böylece bir de milli sermayeyi kısmen işletici rolünü de -hususi şartlarımızın icabı olarak- ifa etmektedirler."

Kanun "milli tasarruf hareketi"ni de unutmamıştır. Tasarruf sahiplerine, hani o bankaların gidişatını takip edebilecek malumata erişmesi mümkün olmayanlara, bir teşvik de içermektedir. Tasarruf sahipleri bankaların aktifleri üzerinde mevduatlarının %40'ı oranında "imtiyazlı alacaklı" haline getirilmişlerdir. Bankanın aktifi o bankanın menkul ve gayrimenkul kıymetlerini içerdiğine göre tasarruf sahibinin iflas prosedürünü sonuna dek beklemesi gerekmeyecektir. Gerekçeye göre böylece tasarruf sahiplerinin bankanın iflası halinde beklemesi önlenmiş olmakta, geçmiş dönemin olumsuz tecrübeleri de dikkate alınmaktadır. Düzenleme ile tasarruf mevduatının %40'ına kısmi bir güvence getirilmiş olmaktadır.

Ayrıca yine tasarruf sahiplerinin kaynaklarının korunması amacıyla bir önceki kanunla getirilen umumi disponibilite düzenlemesine ek olarak, bu kanunla bir de mevduat munzam karşılığı düzenlemesi getirilmektedir. Tüm mevduat için %15 olan bu karşılık oranı devlet iç borçlanma senedi (DİBS), yani devlet tahvili biçiminde bankada tutulacaktır. İhtiyaç anında Hazine bunları hemen nakden geri ödeyecektir.

Bu kanunla birlikte devlet iç borçlanma senetleri daha sık anılmaya başlanmıştır. Karşılıkların amacı anında nakde çevrilebilecek likit kaynakları elde hazır bulundurmaktır. Böylece ani bir "banka tahaccümü" halinde, herkes mevduatını geri istemeye başlarsa bankanın likiditesi temin edilebilecektir. Sermaye pi-

yasalarının ve likit ikinci el piyasaların gelişmediği bir ortamda DİBS'lerin "likiditeye anında ulaşma" amacını gerçekleştirmek için pek de uygun bir araç olmadığı söylenebilir. Ama İkinci Dünya Savaşı'nın kamu finansman ihtiyaçlarını artırdığı da unutulmamalıdır.

Kanunun gerekçesine göre munzam karşılıkların DİBS'lerden oluşması iki açıdan faydalı olacaktır: Öncelikle, bankalar borsalarda düzenleyici bir rol oynayabilecekler, tahvilin değeri bu nedenle fazla oynamayabilecektir; likiditesi temin edilmiş olacaktır. İkinci olarak ise, bu tahviller bankaların karşılıklardan bir gelir elde etmesine imkân sağlayacaktır. Aksi takdirde karşılığın nakit olarak saklanmasının bankalar açısından maliyeti daha fazla olacaktır. Aslında tüm bu gerekçeler bir kenara bırakıldığında durum şöyle izah edilebilir: Devlet bankaya likiditeye ihtiyaç duyduğunda bunu karşılama sözü vermekte, karşılığında ise tahvil vererek banka kaynaklarının bir bölümünü almaktadır. Ayrıca bankaya munzam karşılıklar için faiz de ödemektedir.

Bankalar söz konusu olduğunda bu yol, Mevduatı Koruma Kanunu'nun 1934 değişikliği ile kısmen imkân dahiline girmiştir. 1936 tarihli Bankalar Kanunu ile ise sistematik bir karakter kazanmıştır. Bu yeni borçlanma vasıtası, ihtiyaç duyulduğu bir dönemde devletin finansman imkânlarını da genişletmiştir. Munzam karşılıkların TCMB'ye yatırılması uygulamasına ancak 1950 yılında yapılan bankalar kanunu değişikliği ile başlanabilmiştir.

Yine kanunun gerekçesinde üzerinde durulan ilkelerden bir tanesi de temkinli bir yönetim için bankanın faaliyetlerine ve kararlarına doğrudan müdahale yerine bankanın organlarını işletmek, hissedarların bankanın faaliyetlerini kontrol etmesini temin etmektir. İç denetim mekanizmalarının önemi bugün bile geçerli olacak bir berraklıkla kanunun gerekçesinde ifade edilmektedir. Buna göre "Milli tasarrufu ve bankaları hakikaten korumanın, aktiflerini sağlam bulundurmanın en müessir ve kestirme yolu bankaları idare etmek vazife ve mesuliyetini deruhte edenlere fiilî ve hakikî mesuliyetlerini kanun dili ile anlatmak, bu kanun hükümlerine aykırı hareketlerinden tevellüd edecek hukuki ve cezai mesuliyetlerden kurtulabilmelerine imkân olmadığını katiyet ve vuzuh ile ifade eylemektir." Söylendiğine göre kanun tam da bunu gerçekleştirmeyi hedeflemektir. Bu çerçevede kanunda yapılabilecek ve yapılamayacak işler belirlenmiş ve istenenlere uymamanın cezası da gösterilmiştir. Bundan böyle düzenlemenin etkinliği, denetim ve gözetimin etkinliği ile yakından alakalı olmaktadır.

Yöneticiler ve hissedarlar tarafından uyulması gereken ana prensipler de şu şekilde belirtilmektedir: "Mevduat kabulüne mezun olan bankaların, mevduatın emniyet ve seyyaliyeti bakımından plasmanlarında bazı emniyet ve seyyaliyet prensiplerine riayete mecbur tutulmaları faydalı" bulunmaktadır. Banka kaynaklarını dağıtırken, likiditesini ko-

rumaya önem verecektir. Burada da yine cezai müeyyidelere önem verilmekte ve denetim-gözetim meselesi ön plana çıkmaktadır.

Peki, ama o dönemin yeni oluşturulan denetim mekanizması etkin bir şekilde işleyebilmekte midir? Yeminli Murakıplar Kurulu hemen teşkilatlanıp duruma vaziyet edebilmiş gibi mi görünmektedir? Burada, elimizde ülkemizi 1950'li yılların başında ziyaret eden bir Dünya Bankası Heyeti'nin raporu bulunmaktadır. Barker raporunda da banka denetim ve gözetiminin Türkiye'de daha başlangıç aşamasında olduğunu özellikle vurgulamaktadır. Evet, bankalardan üçer aylık dönemler itibariyle birtakım raporlar, tablolar alınmaktadır. Bu yolla belki bankaların kayıt belge düzenleri düzeltilmiş olabilir. Ancak Barker bu üçer aylık raporlar üzerinden yapılan denetim faaliyetinin esasen bankaların satın almaları gereken DİBS'leri alıp almadıklarını kontrol etmek olduğunu ifade etmektedir.[229] Bu tür bir denetim-gözetim faaliyeti yukarıda berrak bir biçimde belirtilen "cezai müeyyideler vasıtasıyla bankaları etkin ve temkinli çalışmaya teşvik" politikasının etkinliğini de gölgelemektedir.

TİB BİLANÇOLARINDAN GÖRÜNENLER

Peki, bankacılık sisteminde düzenin oturmaya başladığı, rastgele gelişme döneminin geride kaldığı bir dönemde TİB bilançoları nasıl bir tablo sergilemektedir? Bu altbölümün konusu bu olacaktır.

Bilançonun Göreli Büyüklüğü Öncelikle TİB bilançosu temel büyüklükleri itibariyle bakıldığında ne anlama gelmektedir? Bilanço büyüklükleri ekonominin bütünü veya mali piyasaların tamamı içinde ne kadar yer tutmaktadır? Tablo-21, bu amaçla TİB bilançolarındaki aktif toplamı, özkaynaklar, kredi ve mevduat gibi kalemlerin GSMH içindeki payını göstermektedir. Tablo üstelik TİB'in göreli büyüklüğünü bir önceki rastgele gelişme dönemindeki performansı ile karşılaştırabilme imkânını da vermektedir.

Tablo-21: Bankanın Ekonomi İçindeki Yeri: GSMH'ye Oranlar (1924-1945)

	Aktif toplamı	Özkaynak	Kredi	Mevduat	Kredi/mevduat
1924-1931	2,17	0,26	1,19	1,62	68,7
	(1,4)	(0,2)	(0,8)	(1,0)	(12,9)
1932-1943	4,83	0,55	2,09	3,70	55,5
	(1,4)	(0,2)	(0,8)	(1,2)	(7,9)
1939-1945	3,60	0,44	1,34	2,69	49,4
	(1,1)	(0,1)	(0,5)	(0,8)	(8,6)

Not: Parantez içindeki rakamlar standart sapmaları göstermektedir.

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1945.*

Buradan aktif toplamının GSMH içindeki payına bakıldığında, TİB'in yürüttüğü iktisadi faaliyetlerin toplamının ekonomideki toplam işlemler içindeki payı görülebilmektedir. Dönem içinde TİB toplam iktisadi faaliyet içindeki göreli ağırlığını artırmış mı, yoksa küçülmüş mü, GSMH içindeki paylar bize bunu gösterecektir. Tablo-21'den izlenebildiği kadarıyla 1924-1931 dönemine kıyasla 1932-1943 döneminde TİB'in aktif toplamı %122,5 oranında büyümüş görünmektedir. TİB artık ekonomide daha fazla önem taşımaktadır. Bankanın özkaynakları da rastgele gelişme döneminden düzenli döneme geçilmesiyle önemli ölçüde büyümüş görünmektedir. Özkaynakların GSMH içindeki payı %112'lik artışla %0,55 olmuştur.

229 James M. Barker ve diğerleri, *The Economy of Turkey* (Dünya Bankası Raporu), Baltimore, 2. baskı, 1952.

Aynı durum TİB'in kredi ve mevduat pastası içindeki payı için de geçerlidir. TİB kredilerinin GSMH içindeki payı ilk dönemde %1,19 iken, bu oran ikinci dönemde ortalama olarak %2,09'a yükselmiştir. Artış oranı %75'tir. Mevduat söz konusu olduğunda bankanın gelişme performansı daha da etkileyici görünmektedir. Ortalama olarak bakıldığında toplam mevduatın GSMH içindeki payı %1,62'den %3,70'e çıkmıştır. İki dönem arasında mevduattaki artış %128'i aşmaktadır.

Dikkat edilirse TİB kredilerinin GSMH içindeki payı TİB mevduatına kıyasla her iki dönemde de daha azdır. TİB özellikle ikinci dönemde topladığı mevduatın giderek daha az bir bölümünü kredi olarak dağıtmaktadır. İlk dönemde toplanan mevduatın %68'i kredi olarak dağıtılırken ikinci dönemde bu oran %55'e düşmektedir. Neden daha az kredi verilmektedir?

Bu gelişme bir yandan doğrudan İkinci Dünya Savaşı ile ilişkili olabilir. Tablo-21 bu konuda da bilgi vermektedir. İkinci Dünya Savaş, bankanın gelişme sürecini, ekonomi içindeki yerini pek de olumlu bir biçimde etkilemiş gibi görünmemektedir. 1939-1945 yılları arasında tüm göstergelerin GSMH içindeki payı azalmaktadır. Bu arada kredi/mevduat oranı daha da düşmektedir. Banka bir birim mevduat başına verdiği krediyi daha da azaltmaktadır.

Ancak İkinci Dünya Savaşı'nın olumsuz etkisi doğrudan TİB bilançosu ile ilişkili değildir. Tablo-22, yukarıda belirtilen her üç dönem için TİB'in bankacılık sistemindeki, yani toplam mevduat ve toplam krediler içindeki ağırlığını göstermektedir. Buna göre Türkiye'de toplam mevduat ve toplam kredilerin GSMH içindeki payı 1932-1943 döneminde, 1924-1931 dönemine oranla artmıştır. Birinci dönemden ikinci döneme bankacılık sisteminin ekonomi içindeki ağırlığı ve payı büyümüş görünmektedir. Toplam mevduat pastasının GSMH içindeki payı %42 artarken, kredi toplamının payı ise sadece %23 oranında artmış görünmektedir. Görülebileceği gibi kredilerdeki artış yalnızca TİB için değil, genel olarak tüm bankacılık sistemine bakıldığında da sınırlı kalmaktadır. Anılan iki dönem kıyaslandığında TİB'in hem toplam mevduat, hem de toplam krediler içindeki payını önemli ölçüde artırdığı görünmektedir.

Tablo-22: Bankacılık Sistemi İçinde TİB: GSMH'ye Oranlar (1924-1945)

	TİB/toplam mevduat	TİB/ toplam kredi	Toplam mevduat/ GSMH	Toplam kredi/ GSMH
1924-1931	17,0	14,8	8,8	7,4
	(7,8)	(7,8)	(2,5)	(1,6)
1932-1943	28,9	22,3	12,5	9,1
	(3,6)	(4,0)	(3,3)	(2,3)
1939-1945	29,4	18,5	9,3	7,1
	(3,7)	(2,2)	(2,9)	(2,2)

Not: Parantez içindeki değerler standart sapmaları göstermektedir.

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1945.*

Burada ilginç olan bir gelişme İkinci Dünya Savaşı yıllarına ilişkin rakamlardır. 1939-1945 yılları arasında ekonomimizde kredi ve mevduatın GSMH içindeki payı genel olarak küçülürken, mevduat içinde TİB'in payı azalmamış, hatta artmış görünmektedir. Buradan TİB'in istikrarsızlık koşullarında başarılı bir biçimde mevduat pazarındaki payını koruyabildiğini çıkartabilmek mümkündür. Banka, mudilerinde "güvenilir" bir kuruluş olduğu imajını yaratabilmiştir. Ancak Tablo-21'den de izlenilebileceği gibi bu gelişme savaş yıllarında mevduattaki genel erimeye paralel olarak TİB bilançosunun da göreli olarak küçüldüğü gerçeğini değiştirmemektedir. TİB savaş yıllarında küçülen mevduat pastasında payını artırmış, ancak iş imkânlarındaki genel azalmadan da nasibini almış görünmektedir. TİB'in toplam krediler içindeki payının yalnızca savaş yıllarına bakıldığında önemli ölçüde azalıyor olması bu konuda bilgi vermektedir. İş imkânlarının daralması ile birlikte banka kredi pazarındaki işlemlerini genel olarak daraltmış gibi görünmektedir.

Bilançonun Pasif Yapısı 1932-1943 döneminde bankacılık sistemi şekillenir, bankacılık alanına yönelik kamu politikaları kristalize olurken, genel olarak bankacılık sisteminin, ama özel olarak da TİB'in bir büyüme sürecine girdiği gözlemlenmektedir. Banka özellikle mevduat pastasındaki payını büyütmekte ve bilanço toplamını artırmaktadır. Ancak bu dönemin 1939'dan sonrası İkinci Dünya Savaşı yıllarıdır. Yukarıdaki rakamlar okunurken, bu etkileyici büyüme performansının İkinci Dünya Savaşı'nın olumsuz koşullarına rağmen elde edildiği de hatırda tutulmalıdır.

Bu çerçevede, şimdi TİB bilançosundan bankanın kendisini nasıl finanse ettiği sorusuna bir cevap aranabilir. Özkaynaklar ve mevduatın GSMH içindeki payının ikinci dönemde arttığı Tablo-21'den izlenebilmektedir. Bunun sonucunda ilk dönemde %78 olan mevduatın toplam pasife oranı ikinci dönemde %76 olmuş, neredeyse hiç değişmemiştir. Ancak mevduatın alt kalemleri itibariyle bakıldığında önemli bir değişikliği tespit edebilmek mümkün görünmektedir. Tablo-23'ten de görülebileceği gibi mevduatın yüzde dağılımına bakıldığında tasarruf mevduatının payının ikinci dönemde önemli ölçüde yükseldiği tespit edilmektedir. Üstelik ortalama tasarruf mevduatı değerinin standart sapmasının da düşüklüğü, tasarruf mevduatındaki artışın istikrarlı bir seyir izlediğini göstermektedir.

Tablo-23: Mevduatın Türlerine Göre Dağılımı: 1928-1945 (% olarak)

	Tasarruf	Resmi	Banka	Ticari
1928-1931	32,82	33,49	7,83	25,86
	(14,2)	(14,2)	(1,6)	(21,1)
1932-1943	43,53	26,38	7,56	22,53
	(6,9)	(5,2)	(2,9)	(6,9)
1939-1945	37,58	25,09	5,05	32,28
	(5,5)	(8,2)	(2,9)	(10,4)

Kaynak: *TİB Bilançoları 1928-1945.*

Tasarruf mevduatının artışı nasıl yorumlanmalıdır? Açıktır ki, tasarruf mevduatı tabloda gösterilen diğer mevduat kalemlerine göre bankalar açısından sağlam bir finansman kalemi niteliğindedir. Banka mevduatı ile ticari ve resmi mevduat iktisadi aktiviteye de bağlı olarak hızlı bir değişkenlik gösterirken, tasarruf mevduatı daha istikrarlı bir alternatif olmaktadır. Böylelikle bankanın pasifte daha az likit pozisyon alması da mümkün olabilir. Tablo-21 ve 22'deki rakamlarla birlikte okunduğunda, Tablo-23'ün verdiği bilgi şöyle yorumlanabilir: TİB 1932-1943 döneminde yalnızca mevduat içindeki payını artırmamış, aynı zamanda kendi topladığı mevduat içinde tasarruf mevduatının önemini de artırmıştır. Bunda tasarruf kampanyaları kadar, bankacılık alanında yapılan düzenlemelerin ve savaş koşullarının ticari işletmeleri olumsuz etkilemesinin de bir payı olabilir.

Tablo-24: TİB Tasarruf ve Resmi Mevduatının GSMH İçindeki Payı: 1928-1945 (% olarak)

	Tasarruf Mevduatı	Resmi Mevduat
1928-1931	0,84	0,81
	(0,5)	(0,3)
1932-1943	1,67	0,96
	(0,7)	(0,3)
1939-1945	1,03	0,66
	(0,4)	(0,3)

Kaynak: *TİB Bilançoları 1928-1945.*

Tablo-24, TİB bilançosu açısından bakıldığında gerçekten de daha fazla tasarruf mevduatı toplamak açısından bankanın başarılı olduğunu göstermektedir. Buna göre TİB'in topladığı tasarruf mevduatının GSMH'ye oranı ikinci dönemde önemli ölçüde artmaktadır. Ancak Tablo-24 bir başka noktaya daha işaret etmektedir. GSMH içinde pay olarak bakıldığında, TİB'in "çektiği" resmi mevduatta aslında bir azalma olmamıştır. 1931 yılında TCMB'nin teşkil edilmiş olması TİB'in topladığı resmi mevduatın göreli önemini azaltmamış gibi görünmektedir. TCMB'nin varlığı TİB'in resmi mevduat toplama "becerisini" olumsuz bir biçimde etkilememiştir. Tablo-23'te resmi mevduatın göreli öneminin düşmesi izlenimini veren sonuç aslında tasarruf mevduatındaki hızlı artıştır. Dolayısıyla TİB'in mevduat pastasındaki artan payı denildiğinde aslında tasarruf mevduatı ve resmi mevduat birlikte dikkate alınmak durumundadır.

Bu nedenle likiditenin riske edilmemesi için vadesiz mevduat ve/veya periyodik çalkantılar yaşayan mevduatın uzun vadeli işlemlere angaje edilmemesi gereklidir. Ayrıca belirtilmesi gerekli bir nokta da vadesiz olarak bankada hesap açtıran mudilerin paralarını kısa vadede yeniden kullanmayı, vadeli hesap açtıranların ise gerçek bir plasman yapmayı amaçlamalarıdır. Bu nedenle vadeli mevduatın hangi tarihte ödeneceği banka tarafından bilindiği için gerekli önlemler alınmakta ve banka açısından bir sıkıntı doğmamaktadır. Dolayısıyla banka likiditesini ve müşterilerine açtığı kredileri doğrudan etkilemesi nedeniyle söz konusu farklı mevduat türlerinin ele alınması gerekli ve yararlı gözükmektedir.

Aktifin Dağılımı, Kaynakların Kullanımı Yukarıda bankanın başarılı bir biçimde mevduat pastasından aldığı payı nasıl artırdığı üzerinde durulmuştu. TİB, 1932-1943 döneminde savaş yıllarının istikrarsızlığına karşın tasarruf mevduatı pastasından aldığı payı büyütmüştür. Bunda tasarrufa özendirme kampanyalarının ve Cumhuriyet'in ilk bankacılık düzenlemelerinin bir payı olsa gerektir. Bu arada resmi mevduatın önemi de en azından azalmamış gibi

görünmektedir. Peki, TİB topladığı bu fonları istikrarsızlığın egemen olduğu bir ortamda nasıl değerlendirmiştir? Daha önce bankanın kredilerinin genel olarak arttığı, ancak bu kalemdeki artışın mevduattaki artışın gerisinde kaldığı vurgulanmıştı. Diğer kalemlerle birlikte bakıldığında kredilerin banka bilançosundaki göreli önemi ise bu bölümde ele alınacaktır. Banka büyürken değişik kalemlerin göreli önemleri nasıl değişmiştir?

Tablo-25 TİB'in aktifindeki temel bazı kalemleri özetlemektedir. Banka topladığı fonların bir bölümünü likit olarak elinde tutmaktadır. Herhangi bir anda tasarruf sahibi mevduatını çekmek isterse bankanın sözünü tutabilmek için hazır olması gerekmektedir. Özellikle çalkantılı, istikrarsız dönemlerde bu kalemin önemi daha da artmaktadır. Kalan paranın bir bölümü ile asli işi olan kredi verme fonksiyonunu yerine getirilmekte, geriye kalan bölüm ise kolaylıkla nakde dönüşemeyen sabit kıymetlere veya "iştirakçilik" ruhunu yansıtan iştiraklere gitmektedir. Sermaye piyasalarının olmaması nedeniyle bu "iştirakçilik" meselesine gösterilen ilgi 1936 tarihli Bankalar Kanunu'nda dahi izlenebilmektedir. Yabancı gözlemcileri şaşırtan bu yaklaşım, Cumhuriyet'in kuruluş yıllarının "milli bankacılık" ruhunu yansıtmaktadır.

Bu çerçevede, bilançonun aktif dağılımına bakıldığında, ekonomi içindeki payı artsa bile kredi portföyünün göreli öneminin ikinci dönemde azaldığı görülmektedir. Aktifin %56'sı oranındaki kredi portföyü, artık yalnızca %43'tür. Üstelik İkinci Dünya Savaşı döneminde göreli ağırlığı daha da azalacaktır. Buna karşılık bankanın likit kaynaklarının giderek arttığı görülmektedir. Çalkantılı dönemlerde, özellikle savaş yıllarında bankanın likit kaynaklarının tutarını yükselttiği görülmektedir. Bu artışın bir nedeni de elbette 1933'ten itibaren iştirakler portföyü ile menkul kıymetler portföyünün birbirinden ayrılmasıdır. Menkul kıymetler portföyü likit kaynakların bir unsuru gibi ele alındığından artışın bir bölümü de oradan kaynaklanmaktadır. Ancak dikkat edilirse, istikrarsızlığın doruğa ulaştığı savaş yıllarında likit kaynakların önemi daha da artmaktadır. Bu çerçevede, likit kaynaklara doğru bir yöneliş gözlenmektedir.

Tablo-25: Aktif Kalemlerinin Dağılımı: 1924 - 1945 (% olarak)

	Likit Kaynaklar	Kredi Portföyü	İştirakler Portföyü	Sabit Kıymetler
1924-1931	26,64	56,11	8,16	2,83
	(8,4)	(4,8)	(4,3)	(1,7)
1932-1943	30,31	43,27	17,57	2,41
	(7,1)	(5,5)	(2,9)	(1,3)
1939-1945	41,15	36,81	14,79	1,04
	(11,1)	(5,6)	(0,5)	(0,5)

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1945.*

Ancak, iki dönem karşılaştırmasında artan bir başka kalem daha vardır: Artan istikrarsızlık ortamına karşın, kolaylıkla likide edilemeyecek iştirakler portföyünün göreli ağırlığı önemli ölçüde yükselmektedir. Bilançodaki ağırlığı %8'den neredeyse %18'e yükselmektedir. Daha fazla mevduat toplayan, özkaynaklarını artıran banka iştiraklere özel bir ağırlık vermeye başlamıştır. Bunun dönemin devletçilik politikaları ile bağlantısı da dikkate alınmalıdır. Tablo-25'ten izlenebileceği gibi sabit kıymetlerin ağırlığında ise önemli bir değişiklik gözlenmemektedir.

Kârlılık Performansı Ekonomi içindeki payını artıran, daha fazla kaynak toplayan, iştiraklere hız veren TİB'in kârlılık açısından performansı ise çok da başarılı görünmemektedir. Tablo-26'dan da izlenebileceği gibi bankanın hem aktif, hem de özkaynak kârlılığı 1924-1931 dönemine göre 1932-1943 döneminde önemli ölçüde düşmüştür. Düşüşte İkinci Dünya Savaşı döneminin etkili olup olmadığına bakıldığında ilk anda bunun tek başına etkili olmadığı sonucuna varılabilir. Çünkü savaş dönemi kârlılığı ikinci dönem kârlılık ortalamasından daha düşük değildir.

Tablo-26: TİB ve Kârlılık: 1924-1945 (% olarak)

	Net kâr/ Aktif toplamı	Net kâr/ Özkaynak	İştirak kârı/ Net kâr	İştirak kârı/ Aktif toplamı	Personel masrafları/ Aktif toplamı
1924-1931	2,73	31,88	44,36	1,13	1,72
	(1,5)	(26,3)	(28,4)	(0,6)	(0,7)
1932-1943	0,88	7,81	118,37	0,90	2,06
	(0,1)	(1,9)	(65,4)	(0,3)	(0,5)
1939-1945	0,88	7,43	78,36	0,68	1,52
	(0,1)	(2,6)	(38,2)	(0,4)	(0,4)

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1945.*

İştirak kârlarının performansına bakıldığında bu açıdan daha farklı bir fikre ulaşmak mümkün görünmektedir. Dikkat edilirse iştiraklerden elde edilen kârlar savaş döneminde önemli ölçüde düşmektedir. Savaş yılları iştiraklerin kârlılık performansını olumsuz etkileyerek bankanın kârlılığını azaltmış görünmektedir. Ancak savaş olayı dışında iştirak kârlarının toplam aktife oranının ikinci dönemde önemli ölçüde düşmeye başladığı da dikkati çekmektedir. Bu dönem iştirak portföyündeki büyümenin kaynakları ve bu kârlılık performansının nereden çıktığı bir kez daha yakından incelenmek durumundadır. Bu arada ikinci dönemde büyümeye devam eden bankanın personel masrafları da artmaya devam etmektedir. Bir birimlik işleme karşılık daha fazla personel masrafı ödenmekte, işe yeni başlayanların verimi aynı hızla artmamaktadır.

İştiraklerin İş Bankası'nın gelişmesinde olduğu kadar "imaj" açısından da önemli bir yere sahip olduğu gözlenmektedir. Her biri kendi başına uzun ya da kısa bir geçmişe sahip olan, ekonomi içinde tarihsel olarak farklı ağırlıklar taşıyan iştirakleri kısa ancak özlü bir şekilde ele alalım.

1924-1945 DÖNEMİNDE İŞTİRAKLER

Bankanın kuruluş ana sözleşmesinin ikinci maddesi iştirakçiliğe giden yolları açmıştır. Bu maddede bankanın faaliyet alanının oldukça geniş tutulduğunu, geleneksel bankacılık işlemlerinin yanı sıra tarım, sanayi, madencilik ve bayındırlık alanlarında faaliyette bulunmasına olanak sağlandığını, daha sonra yapılan değişiklikle buna sigortacılık, ithalat-ihracat, turizm ve enerji alanlarının da katıldığını daha önce belirtmiştik. Böylece bankanın salt ticaret bankası olma konumundan, yatırım (kalkınma) bankacılığına doğru yönelmesi için gerekli ortam hazırlanmıştır.

Yeni kurulmuş Cumhuriyet rejiminin, kurumsal ve ekonomik yapıları oluşturmak doğrultusunda uyguladığı iktisat politikaları ve benimsediği sermaye birikimi modeli ile her türlü yasal ve kurumsal düzenleme bankanın bebeklik ve ilkgençlik yıllarına damgasını vurmuştur. Doğal olarak, kuruluşunu izleyen 20 yıllık zaman kesitinde, bankanın, mevduat-kredi faaliyetlerinde ve yatırımlarında bir bütün olarak aynı trende sahip olduğunu ve tekdüze bir gelişme kaydettiğini ileri sürmek olanaksızdır. Bu nedenle, 1924-1931, 1932-1939 ve 1940-1945 yıllarından oluşan üç alt dönemde genel olarak banka faaliyetlerinin ve özel olarak iştirakçiliğin incelenmesi rasyonel bir tercih olarak gözükmektedir.

Özellikle ilk iki alt dönem (1924-1931 ve 1932-1939) arasında sermaye birikimi modeli ve uygulanan iktisat politikaları açısından ciddi bir kırılma ve ayrışma olduğu, bilinen bir olgudur. Ancak ilgili dönem bir bütün olarak ele alındığında iktisat politikalarının ortak bir paydaya sahip olduğu da saptanmaktadır. Dolayısıyla bu ortak payda temelinde kırılma veya ayrışmayı alt dönemler olarak belirlemek makul görünmektedir. Ortak payda "milli iktisat"ın oluşturulmasıdır. Birinci alt dönem boyunca milli iktisattan anlaşılan, sermaye kazançlarının milli unsurlara aktarılması ve bu kazançların süreklilik kazanması için ekonominin milli unsurlar ekseninde örgütlenmesidir. İkinci alt dönemde ise milli iktisat devletçi sanayi politikasıyla özdeşleşmekte, özel sektöre ise ikna edilmesi doğrultusunda ekonomideki ranttan pay verilmesi söz konusu olmaktadır. Savaş yıllarını kapsayan üçüncü alt döneme (1940-1945) doğal olarak savaş ekonomisi damgasını vurmuştur.

Bir bütün olarak ele alındığında ise 1924-1945 dönemini kapsayan yirmi yıllık sürede dokuma, şeker ve cam sanayilerinin kurulması, maden kömürü çıkarılması ile maden işletmeciliğinin kurulması; pazarlama faaliyetlerine yönelik

özellikle pamuk ve tütün ihraç eden şirketlerin oluşturulması ve milli sigortacılığın kurulması ve geliştirilmesinin söz konusu olduğu görülmektedir.

1924-1931 yıllarını kapsayan birinci alt dönemde milli iktisat kavramı aracılığıyla devlet ve özel girişimcilik arasında bağlantı kurulmaya, bütünleşme sağlanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda devlet girişimciliğinin milli olmasına dikkat edilmiş, özellikle sanayi ve ticaret kesimlerinde özel girişimi teşvik edecek düzenlemelerle milli iktisat amacına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda özel girişimlere yönelik teşvik ve imtiyazlar söz konusu olmuş, ekonominin canlanması için gerekli olan sermaye birikiminin özel kesim tarafından sağlanması hedeflenmiştir.

Dünyayı etkileyen büyük krizin patladığı 1929 yılı itibariyle Türkiye Ziraat Bankası, Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası ile Emlak ve Eytam Bankası'nın ihtisas bankası, Türkiye İş Bankası'nın da ana ticaret bankası olarak ulusal bankacılık sisteminde yer aldığı gözlenmektedir. İhtisas bankaları uzun vadeli kredi açmaktayken, ulusal özel bankalar, yani İş Bankası ve diğer özel yerel bankalar, genellikle kısa vadeli kredi açan ticaret bankaları konumundadır. 1920'li yıllarda ticaret ve bankacılığın canlı, sürükleyici ve kârlı sektörler olması, salt yabancı bankaların değil, yerli özel bankaların da kendi çaplarında ticaretin finansmanına yönelmelerini anlaşılır kılmaktadır. Belirtilmesi gereken önemli bir nokta ise banka kredilerinin dış ticaret ağırlıklı olmak üzere genelde ticari faaliyetlere yönelmiş olmasının, ekonomide bu sektörün giderek ağırlık kazanmasına katkıda bulunmasıdır. Böylelikle ticari kredilerde kâr oranının yüksek olması ve dış ticarete konu olan emtianın bankalar açısından teminat oluşturması, bir bütün olarak ticari faaliyetlerin gelişmesi ve ekonomideki ağırlığının artmasına önemli katkıda bulunmuştur.

Milli özel (ticaret) bankalarının bilançoları, itibari ve ödenmiş sermaye, ticari senetler cüzdanı, toplam mevduat ve kâr dağılımı açılarından ele alındığında, 1920'li yılların sonunda İş Bankası'nın dorukta bulunduğu görülmektedir. İş Bankası, özel bankalar mevduat toplamının 1928'de %90,4 ve 1929'da %89'una sahiptir. İş Bankası'nın toplam kârlar içindeki payı 1928'de %63,3 ve 1929'da %62,7'dir. Geriye kalan 45 yerel nitelikteki özel banka, mevduatın yaklaşık %10'unu, toplam kârın ise %37'sini şu ya da bu biçimde paylaşmaktadır.[230] Tüm milli bankalarda ödenmiş sermayeye göre kâr oranında İş Bankası, 1929 yılında, %45'lik pay ile ilk sırada bulunmaktadır. Ödenmiş sermayeye yedek akçelerin de eklenmesi durumunda net kâr oranı %36,97'ye düşse de yine de çok yüksektir ve İş Bankası'nın bu alandaki liderliğini sarsmamaktadır. Bu veriler, İş Bankası'nın, kuruluşunu takip eden beş yıl gibi kısa bir sürede hızla gelişme kaydettiğini gözler önüne sermektedir. Bu bütünsellik içinde, 1920'li yıllarda geçerli olan iştirakçilik politikasının ana ekseni

öncelikle bilançolardan hareketle somut olarak görülebilir.

Bilançolara bakıldığında, bankanın toplam brüt kârının dağılımında en önemli üç kalem faiz gelirleri, komisyonlar ve esham (ve iştirak)[231] üzerinden elde edilen kârlardır. Faiz gelirleri 1929 yılına kadar artarak 1.136.000 liraya ulaşmıştır. Bu rakam brüt kârın %25,6'sına eşittir. Komisyon gelirleri de giderek artmış ve aynı yıl 2.036.000 liralık bir tutarla brüt kârda yaklaşık %46'lık bir paya sahip olmuştur. Sümerbank modeli temelinde uygulanan devletçi sanayileşme politikası uyarınca İş Bankası iştirak sayısını hızla artırma sürecine henüz girmemiş bulunsa da, esham ve iştirak üzerinden sağlanan kâr 1928'de 290.800 lira iken, bir yıl içinde, %328'lik bir artış göstererek 950.400 liraya ulaşmıştır. Bu durum, esham ve iştiraklerin brüt kâr içindeki payının %11,7'den %21,4'e çıkması anlamına gelmektedir. Nitekim 1928'de 2.008.000 lira olan esham ve iştirak cüzdanının ertesi yıl 6.106.000 liraya ulaşmış olması ve milli bankaların sahip oldukları toplam portföy içinde İş Bankası'nın payının yaklaşık %25'ten %42'ye tırmanması gelişmenin somut göstergeleridir.[232] 1929 bunalımının bankacılık sektöründeki etkileri nedeniyle esham ve iştiraklerden sağlanan kâr 1930-1931 kesitinde azalmış, ancak diğer işlemlerden sağlanan kârın daha hızlı azalması nedeniyle söz konusu kalemdeki kârın payı %21,4'lük düzeyini korumuştur. Krize rağmen, İş Bankası esham ve iştirak cüzdanının değeri 1930'da 6 milyon, 1931'de 7 milyonun üzerinde gerçekleşmiş ve bu yıllarda İş Bankası cüzdanının toplam ulusal bankalar içindeki payı yaklaşık %48,5 ile %48 olmuştur. Görüldüğü gibi, ulusal bankalardaki toplam esham ve iştirak portföyündeki payın yarısına yakın bir bölümü İş Bankası'nın elindedir.

1924-1929 kesitinde bankanın değişik tarihlerde 36 iştirakte bulunduğu görülmektedir. 1930-1931 kesitinde 8 yeni iştirak daha devreye girmiş, ancak daha önceki iştiraklerden 9'u tasfiye edildiği için 1931 yılı sonunda bankanın sahip olduğu toplam iştirak sayısı 35'te kalmıştır. Bunlardan bir bölümü bağlı ortaklı niteliğindedir. (bkz. Ekler'deki İştirakler tablosu) İş Bankası bağlı or-

230 Silier, *a.g.m.*, 520-521.

231 1933 yılından önceki bilançolarda iştirakler, mali plasmanlar (esham) içinde yer aldığından iştiraklere ait kesin sayılar verilememektedir.

232 TİB, *İdare Meclisi Raporları: 1928 ve 1929*; Bayar, *a.g.e.* s. 75 ve 162'deki toblolar.

taklık/iştirakleri içinde en dikkati çekenler sigortacılık, madencilik, dokumacılık sektörlerinde yer alanlardır. Ayrıca İtibar-ı Milli Bankası'nın İş Bankası ile birleşmesi (1927) ve Türk Ticaret Bankası'nın sermayesine %11,5 oranındaki katılım (1927) dikkat çekmektedir. Gıda sanayiinden (Ankara Un Ekmek TAŞ-1929, Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.-1925) otelciliğe (Ankara Palas Otelcilik TAŞ-1927), kimya sanayiinden (İspirto İnhisarı-1926, Kibrit İnhisarı-1926, Sanitas Ecza Deposu-1927) liman işletmeciliğine (İstanbul Liman Şirketi-1925, İzmir Liman Şirketi-1925), gazete (Karagöz Gazetesi Komandit Şirketi-1924) ve matbaadan (Milliyet Matbaası TAŞ-1928) orman ürünlerine (Zengal ve Çangal Ormanları 1926) uzanan geniş bir yelpazede iştiraklerde bulunulduğu gözlenmektedir. Ele alınan dönemde İş Bankası, özel girişimci sıfatıyla kârlılığı yüksek sanayi ve madencilik sektörleri ile diğer kârlı alanlara yatırımlar yapmış ve çoğu kez banka açısından başarılı sonuçlar elde etmiştir.

İkinci alt dönemi oluşturan 1930'lu (1932 sonrası) yıllarda Sümerbank modeline dayalı devletçi sanayileşme politikasına en büyük mali aracı kuruluş olan İş Bankası aktif bir şekilde katılmıştır. Birinci Beş Yıllık Sanayı Programı'nın sunuş kısmında özel kesimin kurmakta başarılı olamadığı sınai tesislerin devlet kesiminin yanı sıra "*milli müesseseler*" tarafından kurulacağının vurgulanması, son kategoriye sokulan İş Bankası'nın konumu ve üstlendiği misyonu aydınlatıcı niteliktedir. İş Bankası sanayileşme sürecine, yaptığı yatırımlar ve gerçekleştirdiği iştirakler ile katılmış; bu bağlamda özellikle hammadde ve ara mallar üretimine ağırlık vermiştir. İktisat Vekili Celal Bey de, 13 Aralık 1934'te Ekonomi ve Artırma Haftası nedeniyle yaptığı radyo konuşmasında bu durumu şöyle dile getirmektedir:

"Sanayi programının tatbikini büyük mikyasta üzerine almış olan milli bankalar ve bu arada Sümerbank, İş ve Ziraat Bankalarının, bu iş üzerindeki başarılarını anmak benim için güzel bir zevktir." [233]

Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'nda mensucat, maden, selüloz, seramik ve kimya ana sektörlerinde 20 dolayında fabrikanın kurulması öngörülmüştür. Finansman maliyeti yaklaşık 44 milyon lira olan yatırımların yaklaşık 41,5 milyonluk bölümünü Sümerbank, 2.400.000 liralık bölümünü ise İş Bankası üstlenmiştir. Program uyarınca Keçiborlu'da kükürt fabrikası kurma ve işletme imtiyazı Sümerbank ile birlikte İş Bankası'na verilirken, bankanın ülkenin şişe ve cam ihtiyacını karşılamak üzere fabrika kurması ve kok kömürü ithalatının azaltılmasını sağlayacak bir sömikok (sömi antrasit) fabrikasının yapım ve işletmesini üstlenmesi kararlaştırılmıştır.[234] Birinci Beş Yıllık Program'da öngörülen hedeflerin hızla gerçekleşmeye başlaması üzerine, henüz plan devresi sona ermeden 1936 yılında ikinci bir program hazırlanmıştır. İkinci Program'ın kapsamı daha geniştir. Yeni alanlara yatırım yapılması, yeni kuruluşların oluşturulması ve 100'den fazla fabrikanın kurulması amaçlanmaktadır.

İş Bankası'nın üstlendiği yatırımlar nedeniyle ilk sanayi programı (planı) üzerinde kısaca durmak gerekiyor. Birinci programdaki en hızlı uygulanan projeler arasında İş Bankası'nın daha önce yeterli ön çalışmalar yaptığı sömikok, şişe-cam ve kükürt fabrikaları gelmektedir. Nitekim 1934 yılının ikinci yarısında temelleri atılan Zonguldak Sömikok, Keçiborlu Kükürt ve Paşabahçe Şişe-Cam fabrikaları 1935 yılı içinde işletmeye açılmıştır.

İş Bankası, kuruluş sermayesinde Sümerbank ve Ziraat Bankası ile eşit paya (%33,33) sahip olduğu Türk Gülyağcılığı Limited Şirketi'ni de, diğer ortaklarıyla birlikte 1934 yılında kurmuştur. İş Bankası ayrıca, tamamı ödenmiş olan sermayenin %51'ine sahip olduğu Süngercilik TAŞ'yi de 1935 yılında Sümerbank ile birlikte kurmuştur.

İş Bankası'nın sanayileşme sürecindeki yerini yalnızca Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı'na başvurarak açıklamak yeterli olmaz. Bankanın program dışındaki faaliyetlerini, Zonguldak kömür havzasındaki maden işletmeleri, dokumacılık alanındaki ve şeker sanayiindeki girişimleri olmak üzere başlıca üç grupta toplamak olanaklıdır. Bu üç alandaki faaliyetlere ek olarak bankanın kuruluşundan itibaren ilgilendiği sigortacılık faaliyetleri üzerinde de özlü bir biçimde durmak yararlı olacaktır.

İlgili sektörleri mercek altına yatırmadan önce, kısaca bankanın bilançolarına bir göz atmamız gerekmektedir. Böylece ikinci alt dönemdeki (1932-1939) iştirak faaliyetlerinin önemi gözler önüne serilebilir.

Bu bağlamdaki ilk saptamamız, esham ve iştiraklerden sağlanan kârın 1929 krizinin ardından 1930 ve 1931'de düşmesi, 1932 yılından itibaren artmaya başlamasıdır. 1929 yılında elde edilen yaklaşık 950.000 lira tutarındaki kâra, 1936 yılında yaklaşık 937.000 lira ile yaklaşıldıktan sonra, bu düzey 1938 yılında 981.500 lira ile aşılmıştır. Bununla birlikte 1932 yılı kâr artışında bir eşik oluşturmakta ve kâr tutarı genelde sürekli artmaktadır. Bilançolar, faiz gelirlerinin ardından, esham ve iştirak gelirlerinin, 1930'lu yılların sonlarında bankanın ikinci en

233 Kuruç, *a.g.e.*, s. 243.
234 TİB, *İdare Meclisi Raporu, Onuncu Yıl*, Ankara, 1933; TİB, *İMK*, 21 Aralık 1933, C. 4, Karar No 1, s. 54-57; TİB, *İMK*, 24 Nisan 1934, C. 4, Karar No 2, s. 88-91; TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 17 Şubat 1934 tarih ve 2/247 sayılı; 27 Ağustos 1934 tarih ve 2/1186 tarihli kararnameler.

önemli kâr kaynağını oluşturduğunu gözler önüne sermektedir (bkz. Tablo-16, Tablo-26).

İkinci saptama, 1933 yılında esham ve iştiraklerin iki ayrı kaleme ayrılmasından sonra, iştiraklerin gösterdiği hızlı gelişmenin bilançolardan net bir biçimde izlenebilmesidir. 1933'te esham cüzdanının değeri 10.400.000 liranın üzerindeyken, iştirak cüzdanındaki değer 913.400 liradır. 1935 yılında esham için toplam değer 5.600.000 lira dolaylarına gerilemişken, iştirak cüzdanının sahip olduğu değer 12.000.000 lirayı aşmıştır. 1938 yılında bilançoda esham için 6.400.000 lira görünürken, iştirakler için 14.400.000 lira görünmektedir. Devletçi sanayileşme politikasına etkin biçimde katılan İş Bankası'nın ulusal bankalar arasında en büyük ikinci iştirakler cüzdanına sahip olması şaşırtıcı gözükmemektedir. Örneğin, 1935 yılında toplam banka iştirakleri içinde Sümerbank'ın payı %54,43, İş Bankası'nın payı %23,69, Ziraat Bankası'nın payı %19,30'dur. 1937 yılında Sümerbank'ın payı %42,03'e gerilerken, İş Bankası'nın payı %29,10'a, Ziraat Bankası'nın payı %28,07'ye yükselmiştir. Ancak hatırlamak gerekir ki, İş Bankası'nın dışındaki iki ulusal banka devlet bankasıdır; üstelik Sümerbank, sanayileşme modeli ve uygulamasının belkemiğini oluşturmaktadır. [235]

1932-1939 döneminde bankanın 22'si 1933-1936 kesitinde olmak üzere 31 adet yeni iştirakte bulunduğu saptanmaktadır. Bankanın ülkenin sanayileşme sürecinde yer almasına ve iştiraklerin banka için önemli bir kâr kaynağı oluşturmasına bağlı olarak iştirak sayısında artış gözlenmektedir. Bir yandan yatırımların sürmesi, daha da önemlisi yaklaşan savaş, 1937 yılından itibaren yeni iştirakler oluşturma politikasının hız kesmesine yol açmış görünmektedir. 1937 yılında 3 olan yeni iştirak sayısı ertesi yıl 2'ye düşmüş, 1939 yılında ise yalnızca bir tek iştirak gerçekleşmiştir. TİB, Sümerbank ve Etibank ile birlikte sermayesinde %32 paya sahip olduğu Takas Limited Şirketi'ne iştirak etmiştir. Bu dönemde 11 iştirak tasfiye edildiği için 1939 yılı sonunda iştiraklerin toplam sayısı 55'e ulaşmıştır.

Savaş yıllarını kapsayan 1940-1945 döneminde üretken sektörlerde ve milli gelirde gerileme olmuştur. Özellikle hammadde, ara malı ve yatırım malı ithalatındaki daralma ekonomi üzerinde olumsuz etkiler yapmıştır. Savaş yılları boyunca sınai ve tarımsal hasıla azalmış, brüt sermaye birikimi gerilemiş, net sermaye birikiminin milli gelirdeki payı oldukça düşük bir düzeye inmiştir.[236] 1938-1939 kesiti ile 1944-1945 kesitine ilişkin ekonomik göstergelerin karşılaştırılması, reel milli gelirde %25, sabit fiyatlarla sınai üretimde %22, reel ücretlerde ise yarı yarıya bir azalmanın olduğunu göstermektedir. Genelde mülk gelirlerinin emek gelirleri, kârların ücretler, piyasaya dönük büyük çiftçilerin küçük çiftçiler aleyhine geliştiği savaş yıllarında, büyük çiftçilerin

sanayicilere, tarım ürünlerini pazarlayan ticaret burjuvazisinin sınai ürünleri pazarlayan gruplara karşı göreli avantajlar sağladıkları gözlenmektedir. Altı çizilmesi gerekli önemli bir nokta da ücretlerin payının gerek sınai hasıla, gerekse milli gelir içinde önemli ölçüde daralmış olmasıdır.[237] Savaş döneminde enflasyonun hızla tırmanması ayrıca dikkate alınması gerekli bir olgudur. Fiyatlar dönem boyunca yaklaşık %350 oranında artmıştır.[238]

Yukarıdaki gelişmeler bankacılık sektörünü de etkilemiştir. Savaş yıllarında mevduat artışı, para hacmindeki önemli genişlemenin altında kalmıştır. 1938 yılında 110 milyon lira dolaylarında olan ulusal bankalardaki toplam tasarruf mevduatının, 1940'ta 98 milyon liraya geriledikten sonra 1945'te 220 milyon liraya yükseldiği görülmektedir. Ancak 1940-1945 yıllarındaki %350'lik enflasyon dikkate alınarak yukarıdaki rakamlar deflate edildiğinde 1938-1945 arasında tasarruf mevduatının reel olarak yaklaşık %59 oranında azaldığı saptanmaktadır. Yüksek enflasyonun birikimleri veya serveti önemli ölçüde eritmesi, bankalarda tutulan tasarruf miktarını azaltmıştır. Reel kredi değerlerinde ciddi azalmalar olmuştur. Banka kredilerinin GSYİH'ye oranı 1938'de %15 dolaylarında iken, 1943'te %5'e kadar düşmüş; 1945'te %11'e yükselmesine rağmen, milli gelirdeki düşme de dikkate alınınca reel olarak azalmıştır.[239] Sonuçta reel miktar olarak kredilerin GSYİH'ye oranla azaldığı gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Ekonomideki ve bankacılık sektöründeki gelişmeler, kuşkusuz İş Bankası için genel bir çerçeve oluşturmaktadır. İş Bankası'nın iştirak politikasında 1940'lı yılların ilk yarısında önemli bir yavaşlama gözlenmektedir. Şöyle ki, 1940-1942 kesitinde yeni bir iştirakte bulunulmamış, 1943'te Toros Limited Şirketi ile Kâğıt ve Basım İşleri AŞ'ye iştirak edilmiş, 1945'te ise savaş sonrasında genişleyen sigortacılık faaliyetlerine paralel olarak reasürans ihtiyacının da artması üzerine, mükerrer sigorta inhisarı dışında kalan reasürans işlerini yerine getirmek amacıyla Milli Reasürans, Anadolu, Güven ve Ankara şirketleri ile birlikte İş Bankası Destek Reasürans TAŞ kurulmuştur. Buna karşın, 1940-1945 döneminde 18 iştirak tasfiye

235 TİB, *İdare Meclisi Raporları*'nda yer alan bilançolar ve TC Merkez Bankası bültenleri.
236 Boratav, *Türkiye İktisat Tarihi...*, s. 68.
237 Boratav, *a.g.e.*, s. 68-72.
238 Boratav, *a.g.e.*, s. 66, 69; Tezel, *a.g.e.*, s. 164.
239 Tezel, *a.g.e.*, s. 111-113; Yüzgün, *a.g.e.*, s. Tablo: 45, 46, 68, 69.

edilmiş, böylelikle 1945 yılı sonunda toplam iştirak sayısı 40'a inmiştir. Tasfiye sürecinde olan şirketler ve/veya iştirakler de (örneğin Zonguldak kömür havzasındaki 4 şirket) dikkate alınırsa bu sayı daha da aşağı inmektedir. Nitekim bankanın iştiraklerine yatırmış olduğu toplam sermaye cari fiyatlarla 1933'te 10.900.000 liranın biraz üzerinde iken, 1939'da 21.000.000 liraya ulaşmıştır. 1940-1945 kesitinde cari fiyatlarla da olsa artış gözlenmemektedir. 1940 ve 1945 yıllarına ilişkin rakamlar 21.300.000 lirayı göstermektedir.[240] İncelenen dönemdeki enflasyon dikkate alınırsa, iştiraklere yatırılan sermayenin önemli değer kaybına uğramış olduğu gerçeği de ortaya çıkmaktadır. İştirak bankacılığı yönünden bu dönemde milli ekonominin ihtiyaçları ön plana çıkmış; dokuma fabrikaları ordunun siparişlerini karşılamış, şişe-cam fabrikaları da devletin siparişlerine cevap vermekle birlikte halkın ürünleri ucuz alabilmesi için Ankara ve İstanbul'da satış mağazaları açmıştır.

İş Bankası'nın iştirakleri arasında önemli ağırlığı olan ve ülkemizde iştirak bankacılığına örnek teşkil edebilecek başlıca sigortacılık, madencilik, dokuma, şeker ve cam sanayilerinde incelenen dönemdeki uygulamaya bir göz atmak gerekmektedir.

SİGORTACILIK

Osmanlı döneminde ve Cumhuriyet'in ilan edildiği tarihte sigortacılık tümüyle yabancı şirketlerin elindeydi. İş Bankası'nın kurulduğu tarihte ulusal sermayeye dayalı bir acente veya sigorta şirketi mevcut değildi. Dolayısıyla sigortacılık konusu ticaret ve sanayi erbabı açısından olduğu kadar, ulusal ekonomi yönünden de çözüme kavuşturulması gerekli bir sorun olarak ortadaydı. Bu nedenle ulusal sermayeye dayalı güvenilir sigorta şirketlerine gerek ticaret ve sanat hayatı, gerekse banka açısından ihtiyaç vardı. Sigortacılıktan elde edilecek kazançların ülke ekonomisinde kalmasıyla ulusal çıkarın korunması söz konusu olacaktı.

İş Bankası bu alanda öncülük yaparak İttihad-ı Milli Sigorta Şirketi ile birlikte, "ecnebi müesseseler elinde kalmış olan memleket sigortacılığını, tedricen milli bir çerçeve içine almak ve böylece Bankamızın milli bankacılık sahasındaki mevkiine mütenazır olarak milli sigortacılığın taazzuv ve inkişaf gayelerini tahakkuk ettirmek"[241] amacıyla dörtte biri ödenmiş olmak üzere 500.000 lira sermayeli Anadolu Anonim Sigorta Şirketi'ni kurmuş ve Bakanlar Kurulu'nun 8 Mart 1925 tarihli toplantısında şirketin "Ticaret Vekâlet-i Celilesinden mevrud nizamname-i dahili layihası ve sermayesinin yüzde 10'unun depozito edildiğini natık itibar mektubu... tetkik edilmiş ve mezkur şirketin nizamnamesi tasdik ve şirketin teşkili kabul"[242] edilmiş ve şirket 1 Nisan 1925 tarihinde 40 yıl süreli olmak üzere faaliyete geçmiştir. Nizamnamesine göre, 1.000 adet kurucu hissesinden %60'ına İş Bankası, %40'ına İttihad-ı Milli sahip olacaktı. Böylelikle sermayenin ulusal nitelik taşımasına dikkat edilmiş ve döneme egemen

olan milli iktisat anlayışına da uygun davranılmış oluyordu. Nama yazılı hisse senetlerinin TC uyruğunda olanlarca satın alınmasına ve yönetim kurulu üyelerinin tümünün Türk vatandaşlarından seçilmesine özen gösterilmiştir. Gerçekten de Anadolu Anonim Sigorta Şirketi, kurulduğu dönemde ulusal sermayenin çoğunlukta olduğu tek sigorta şirketiydi. İş Bankası'nın şirketteki ayrıcalıklı konumu, kurucu olmanın yanı sıra sermayeye iştirak payının %46,46 gibi yüksek bir düzeye ulaşmasından kaynaklanıyordu. Şirketin yönetimi diğer büyük hissedar olan İttihad-ı Milli Sigorta Şirketi'ne bir vekil-i umurluk (*jerans*) sözleşmesiyle bırakılmış, ancak sözleşmenin 1 Mart 1936 tarihinde feshedilmesinden sonra İttihad-ı Milli'nin elindeki 10.000 hisse Ziraat Bankası'na devredilerek şirket tümüyle ulusal bir hüviyete kavuşmuş ve bağımsız olarak faaliyetini sürdürmeye başlamıştır.

Şirketin temettü dağıtım oranı 1925'te %20 iken, 1926'da %40'a fırlamış; 1927'deki %30'luk orandan sonra 1931 yılına kadar %32 düzeyini yakalamış ve bu son tarihten sonra da %30 olmuştur.[243]

İktisadi faaliyetleri yakından izleyen sigorta şirketlerinin faaliyetleri de giderek artmış, 1929 yılında tahsil edilen toplam prim tutarı 7 milyon liraya ulaşmıştı. Sigorta şirketleri üstlendikleri rizikoları mükerrer sigorta (reasüre) etmek zorunda oldukları için, reasürans şirketine önemli tutarlara ulaşan ödemeler yapmak zorunda kalıyorlardı. İş Bankası bu yolla yurtdışına sermaye çıkışını kısmen engellemek, bu alanda ulusal piyasanın gelişmesine katkıda bulunmak ve bankanın kazancını, hiç kuşkusuz önemli ölçüde artırmak amacıyla Maliye Vekâleti nezdinde girişimlerde bulundu. Maliye Vekâleti, mükerrer sigorta inhisarının kurulması ve işletilmesi doğrultusunda projelerin hazırlanması ve bu iş için Hazine'ye verilecek gerekli evrak ve güvenceyi sunmak üzere mükerrer sigorta sandığının kurulması için İş Bankası'na 3 ay süre tanıdı. Kurulacak sandığın faaliyet süresi 25 yıl ile sınırlandırılacak, hisse senetlerinin %60'ı Türklere ait ve nama yazılı olacak ve tümü ödenmiş en az bir milyon liralık sermayeye sahip bir Türk anonim şirketine Bakanlar Kurulu kararıyla inhisar devredilecekti. Bakanlar

240 TİB, *İş Bankası 40. Yıl*, s. 16; *İş Bankası 50. Yıl*, s. 125.
241 TİB, *İştirakler*, Ankara, 1959, s. 19.
242 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 8 Mart 1341 (1925) tarih ve 1591 sayılı Karamame.
243 Dümer, *a.g.e.*, s. 130; Bayar, *a.g.e.*, s. 166.

Kurulu, 22 Şubat 1928 tarih ve 6250 sayılı kararname ile Maliye Vekâleti'nin önerisini onayladı.[244]

Bunun üzerine Umum Müdür Celal Bey, atılacak adımlar konusunda büyük mükerrer sigorta şirketleriyle görüşmelerde bulunmak için Avrupa'ya gitti;[245] Avrupa'dan dönüşünde de idare meclisine temaslarına ilişkin bilgi verdi. Buna göre, Zürih'te kurulmuş olan *Compagnie Suisse de Reasurance* İş Bankası'nın önerisini kabul etmiş, mükerrer sigorta inhisarı İş Bankası'na verildiği takdirde, kurulacak sandığın belirleyeceği oranda mükerrer sigorta işlemini üstlenmeye hazır olduğunu bildirmişti.[246] 1928 yılının sonlarına doğru İş Bankası Maliye Vekâleti'ne başvurdu. Bakanlar Kurulu 19 Aralık 1928 tarihinde aldığı bir kararla Maliye Vekâleti'ni İş Bankası ile görüşmeleri yürütmek üzere yetkili kıldığı gibi, 27 Şubat 1929 tarihinde aldığı bir başka kararla da ülkede akdedilen bütün sigortalardan %50'sinin mükerrer sigorta sandığına devredilmesini zorunlu kıldı.[247] İş Bankası, 26 Mart 1929 tarihinde İktisat Vekâleti ile yapılan sözleşme uyarınca inhisar hakkını elde etti ve banka ile 21 Temmuz 1929'da kurulmuş olan Milli Reasürans Şirketi arasında temmuz ayının son günü yapılan sözleşme sonucu da inhisar hakkı şirkete devredildi. Şirketin faaliyet süresi 50 yıl olarak saptandı; inhisar hakkı 15 yıl ile sınırlanmış olsa da sonraki yıllarda uzatıldı. Kuruluşunda İş Bankası'nın sermaye payı %75 iken, 1938'de yaklaşık %53 düzeyindeydi. Şirket, 1930'lu yılların sonlarına kadar hisse senedi sahiplerine %7-8 dolaylarında temettü dağıttı.[248] Milli Reasürans Şirketi'nin, kurulmasını izleyen dokuz yıl boyunca elde ettiği toplam net kâr 1.126.99 lira oldu. Devlete yılda ortalama 27.176 lira olmak üzere toplam 244.584 lira, başka bir ifade ile net kârının yaklaşık %22'si tutarında ödeme yaptı.[249] 1929-1943 kesitinde Milli Reasürans Şirketi'nin toplam kârı 2.316.000 lira olarak gerçekleşti ve İş Bankası bu şirkete iştiraki nedeniyle 612.400 lira kâr elde etti. Böylece İş Bankası şirketten yılda ortalama 40.828 lira tutarında kâr elde ederken, on beş yıl sonunda şirket toplam net kârının %26,4'ü bankaya aktarılmış oluyordu.[250] Ayrıca, 31 Temmuz 1929'da banka ile şirket arasında yapılan sözleşme uyarınca şirket, mükerrer sigorta inhisarı devam ettiği sürece İş Bankası'na her yıl nakden ve Türk parası olarak 100.000 lira ödeyecekti.

Reasüransta inhisar kurulmasının önemli bir amacının, reasürans primlerinin yurtdışına transferinin engellenmesi olduğuna değinilmişti. Ancak şirket sermayesinin ve ihtiyat akçelerinin yetersiz oluşu, amaca ulaşmada güçlükler yaratmıştır. Bu nedenle şirket, başta *Compagnie Suisse de Reassurance* olmak üzere bazı yabancı reasürans şirketleri ile işbirliği yapmıştır. İsviçre şirketi reasürans işlemlerinin yarısını üstlenmiş; zaman içinde ihtiyat akçesinin artırılmasına paralel olarak yabancı şirketin payı önce %33'e, daha sonra %25'e çekilmiştir.

Sigortacılık alanında kaydedilmesi gerekli bir başka gelişme de İş Bankası'nın, Milli Reasürans Şirketi, Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi ve Etibank ile birlikte, 500.000 lira sermayeli Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi'ni kurmasıdır. 1 Ağustos 1936 tarihinde kurulan söz konusu şirket, Türk Ticaret Bankası ile henüz kurulmuş bulunan Etibank'ın sigorta işlerinin Anadolu Sigorta'ya rakip olabilecek başka bir şirkete verilmesini engellemek amacıyla kurulmuştu.[251]

Piyasa ekonomisine dayalı bir ekonomik yapının oluşturulması sürecinde ana ticaret bankası konumunda olan Türkiye İş Bankası'nın, sanayi sektörü ile madencilik sektörünün yanı sıra diğer iktisadi faaliyet alanlarında girişimciliğe başlamadan önce, sigortacılık sektörüne el atması anlamlı ve tutarlı görünmektedir. Böylelikle ilk ulusal sermayeli sigorta şirketi olma özelliğini taşıyan Anadolu Sigorta, aynı zamanda İş Bankası'nın tüccar ve sanayici müşterilerine hizmet sunmaya başlamış ve sigortacılık işlemleri bankaya sürekli olarak kâr akışı temin etmiştir. Dikkat çeken bir başka nokta, 1929 krizinin patlak verdiği yıl reasürans inhisarına sahip olan bankanın, kurduğu Milli Reasürans Şirketi aracılığıyla önemli bir kazanç kaynağına kavuştuğu gibi, kaynakların yaklaşık yarısının ülke içinde kalmasını sağlamış olmasıdır. Sigortacılık faaliyetlerinin genişlemesi bizi üçüncü gözlemimize götürmektedir. Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi'nin kurulmasında, piyasanın bir başka şirkete kaptırılması endişesi egemen olmuştur. Bu olgu, İş Bankası'nın sektördeki hâkimiyetini başkasına kaptırmama çabasında olduğunun kanıtıdır.

MADENCİLİK (KÖMÜR ÖRNEĞİ)

İş Bankası, kuruluşundan kısa süre sonra Ereğli-Zonguldak-Kozlu havzasındaki zengin kömür yataklarının işletilmesiyle ilgilenmeye başlamıştır. İdare meclisinin 1925 yılına ilişkin raporunda, havzanın Türkiye'nin en önemli servet kaynağı olmakla birlikte ulusal sermaye ile yerli özel girişimcinin bu potansiyelden çok kısıtlı olarak yararlandığı belirtilmektedir. Sonuçta banka, gerekli teknik donanımı sağlayarak madencilik işine girdi ve 1926 yılında bir milyon liralık sermayesinin %75'ine

244 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 22 Şubat 1928 tarih ve 6250 sayılı Kararname.
245 TİB, *İMK*, 1 Mayıs 1928, Defter (Müze), s. 159.
246 TİB, *İMK*, 11 Haziran 1928, Defter (Müze), s. 202-203.
247 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 19 Aralık 1928 tarih ve 7466; 27 Şubat 1929 tarih ve 7720 sayılı Kararnameler.
248 Dümer, *a.g.e.*, s. 131 (dipnot); Bayar, *a.g.e.*, s. 168'deki tablo.
249 Bayar, *a.g.e.*, s. 169.
250 TİB, "İştirakler, 1941 (2) ve 1958".
251 TİB, "İştirakler, 1941 (1) ve 1958".

sahip olduğu Maden Kömürü İşleri TAŞ'yi ve 500.000 liralık sermayesinin %51'ine sahip olduğu Kozlu Kömür İşleri TAŞ'yi kurdu. İş Bankası'nın yörede etkin olan Ereğli Şirketi ile Kozlu vadisindeki bazı ocakları ortaklaşa işletmek ve lavvarı birlikte kullanmak üzere yaptığı anlaşma uyarınca kurulan şirketin yönetimi de İş Bankası ve Ereğli Şirketi temsilcileri tarafından sağlanıyordu.[252] Burada hatırlanması gerekli önemli bir nokta, Haziran 1929 tarihinde yeniden düzenlenen *Maadin Nizamnamesi*'dir. Söz konusu nizamnamenin 45. maddesinde yer alan "keşfedilmemiş veya terkedilmiş olup da Devletçe kayıtlı alanlar ile ihalesi feshedilmiş bulunan madenler, Hükümetçe ya doğrudan doğruya ya da safi kârlarla Hükümetin iştiraki suretiyle Türk şirketlerine ihale olunur" hükmü uyarınca Kilimli Kömür Madenleri TAŞ İş Bankası'na ihale edilmiş; bu bağlamda Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası'nın sahip olduğu hisseler 1929 yılında İş Bankası'na devredilmiştir. Yeni düzenleme ile şirketin ödenmiş sermayesinin %93,25'i İş Bankası'na, geri kalan çok küçük bir bölümü de İş Bankası İdare Meclisi üyelerine ait olmuştur. İş Bankası yeniden düzenlenen Maadin Nizamnamesi'nin hükümlerine dayanarak Zonguldak ve Kozlu'daki terk edilmiş ve keşfedilmemiş maden ocaklarının işletmesini üstlenmiştir.

Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası tarafından 15 Aralık 1927'de kurulmuş olan Kireçlik Kömür Madenleri TAŞ ile 1929 yılından itibaren ilişki kurmaya başlayan İş Bankası, 1934 yılında anılan şirketi ele geçirmiştir. Şirket ortağı olan Basmacızadelerin bankaya olan borcunu ödeyememesi üzerine icra yoluyla şirkete ortak olan İş Bankası, şirket yönetimini de üstlenmiştir. Şirketin sermayesinde Sümerbank'ın sahip olduğu 16.000 liralık küçük payın dışında, İş Bankası'nın 386.000 liralık, bankaya bağlı şirketler olan Kömür İşleri TAŞ ile Kozlu Kömür İşleri TAŞ'nin 24.000'er liralık payları bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla İş Bankası'nın sermayedeki doğrudan payı %85,78 iken, iştirakleri de dikkate alındığında bu oran %95,1'e yükselmektedir.[253]

1930'lu yılların başlarında kabul edilen devletçilik ilkesinin, özellikle 1933 yılında benimsenen Sümerbank modelinin ardından 1934'te uygulamaya konan Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı ile somutlaştığı bilinmektedir. Programda İş Bankası'na, bağlı şirket olan Maden Kömürü İşleri TAŞ'nin imtiyaz sahasında sömikok ve briket fabrikalarının kurulması ve işletilmesi görevi verilmiştir. Dikkat çeken gelişme ise devletçilik politikasının yoğun ve yaygın olarak uygulandığı dönemde madencilik sektörünün kapsam dışında tutulmasıdır. Nitekim 1929'da Maadin Nizamnamesi'nde yapılan değişiklikle devlet mülkiyetindeki maden işletmelerini çoğaltma çabası İş Bankası'nın Zonguldak kömür havzasındaki etki alanını genişletmesine yol açtığı gibi, devletçi politika anlayışı doğrultusunda 1935'te Maden Nizamnamesi'nde yapılmaya çalışılan ikinci değişiklik de Celal Bayar'ın müdahalesiyle şekil değiştirmiş ve havzadaki İş Bankası hâkimiyeti pekişmiştir. Aynı yıl havzada Ereğli Şirketi'nin toplam

üretimdeki payı %32,81 iken, İş Bankası'na bağlı dört şirketin payı %51,61'e yükselmiştir.[254] 1930'lu yıllarda İş Bankası'na asli bankacılık faaliyetlerinin dışında iştirakleri dolayısıyla en büyük kâr sağlayan sektörler veya faaliyet kolları olan sigortacılık ve madenciliğin devletçilik kapsamının dışında tutulmuş olması da ayrıca dikkat çekicidir.

26 Ocak 1940 tarih ve 3780 sayılı Milli Korunma Kanunu'na dayanılarak tam bir ay sonra Bakanlar Kurulu'ndan çıkarılan Ereğli Havzası Kömürleri Satış Birliği Hakkında Kararname, kömür satışının tek elden yönetilmesini amaçlamaktaydı. Bu önlemlerin beklenen sonucu vermemesi üzerine aynı yıl 30 Mayıs'ta "Füzyon Kanunu" olarak tanımlanan 3867 sayılı kanun çıkarılmıştır. Anılan kanun, Ereğli kömür havzası dahilindeki ocakların belirli tazminat ödenerek devletleştirilmesi ve devletleştirmeye tabi alanın Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmesini hükme bağlamaktaydı. Kanun çıktıktan ancak dört buçuk ay sonra alınan ve 21 Ekim 1940 tarihli *Resmi Gazete*'de yayımlanan 2/14547 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile gerekli sınır tespiti yapılabilmişti. Böylece İş Bankası'na bağlı şirketlerin işlettikleri madenler ve sahip oldukları tesisat 1 Aralık 1940 tarihinde, 1937 yılında devletleştirilmiş bulunan, Ereğli Kömür İşletmesi'ne devredilmiş ve bağlı şirketlerin olağanüstü toplanan genel kurulları 1 Aralık 1941 tarihinde tasfiye kararı almış; tasfiye işlemleri 1955-1956'da tamamlanmıştır.[255]

DOKUMA SANAYİİ

Dokuma sanayii, kuruluşundan itibaren İş Bankası'nın ilgi alanına girmişti. İpek ve ipekli kumaş üretiminin geri tekniklerle yürütülmesi ve ipekli mamullerin ithal edilmesi, bankayı bu verimli ve kârlı alana yöneltmiştir. İpek sanayiinin kurulması nitelikli kumaşların üretimi ile gerek makro ekonomik, gerekse Bursa yöresinde ipekçiliğinin geliştirilmesi nedeniyle olumlu yöresel etki yaratmıştır. Yünlü dokumacılıkta ise ülkede gerekli hammaddenin mevcut olması bu alandaki yatırımları rasyonel kılmaktaydı. Daha ince veya kaliteli yünlü dokuma ürünleri için ise banka merinos yünü elde edilmesi yönünde girişimde bulunarak yatırım yapmıştır.

252 TİB, *İMK*, 9 Temmuz 1928, Defter (Müze), s. 207.

253 TİB, "İştirakler, 1941 (1)"; TİB, *İdare Meclisi Raporu (Üçüncü Sene)*, Ankara, 1927, s. 14; B. Savaşkan, *Zonguldak Maden Kömürü Havzası Tarihçesi-1829-1989*, TKİ Eğitim Daire Başkanlığı Yayını, Ankara, t.y., s. 44-46; Ü. Özcan, "Zonguldak'ın Hikayesi", (yayımlanmamış monografi), 1996, s. 23-25.

254 Savaşkan, *a.g.e.*, s. 47; Dümer, *a.g.e.*, s.138-139; Bayar, *a.g.e.*, s. 180-181.

255 Özcan, *a.g.e.*, s. 66-67; TİB, "İştirakler, 1941(1) ve (2)"; TİB, *İMK*, 17.08. 1939; TİB, *İMK*, 25.10.1940 tarih ve 202 sayılı karar.

Banka yönetimi 1925'te Bursa'da 250.000 lira sermaye ile kurulan Dokumacılık TAŞ'ye 20.000 lira ile katılma kararı almıştı.[256] 1927 Ağustos'unda Bursa Dokumacılık TAŞ kurulmuş ve aynı yıl Bursa'da kurulan dokuma fabrikaları faaliyete geçmiştir.[257] Banka idare meclisi 1930 Haziran'ında yaptığı bir toplantıda Bursa Dokumacılık ve Trikotaj TAŞ'nin (İpekiş) kurulmasına ve bankanın 150.000 lira koyarak sermayeye iştirakine karar vermiştir. Banka bir süre sonra bütün hisselerini satın alarak şirketin tamamına sahip olmuştur.[258] Ankara'da daha önce kurulmuş, fakat işletilememiş olan mensucat fabrikası da banka tarafından 150.000 lira ödenerek satın alınmış ve 300.000 lira sermayeli bir anonim şirkete dönüştürülmüştür: Ankara Mensucat Fabrikası TAŞ (Yüniş). Banka idare meclisi fabrikanın kazanç sahasının serbest olmadığını, üretime geçtiği zaman kesitinde Sanayi ve Maadin Bankası'nın yönettiği kartele katılmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Ordunun giyecek ve benzer ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan kartele girildiğinde ise ülke savunması ile ilgili bir alanda yapılan spekülatif faaliyette yer alınmış olunacağını belirten banka yönetimi, bu tür bir girişimi doğru bulmayarak karşı çıkmaktadır. Yönetimin tercihi, kartele girmek yerine Milli Müdafaa Vekâleti ile sözleşme yapılması yolundadır.[259] Banka idare meclisi üretim kapasitesini artırmak, genel giderlerden tasarruf etmek, rasyonel bir çalışma düzeni kurmak ve daha etkin bir denetim yapabilmek için 15 Aralık 1940 tarihinde aldığı 217 sayılı kararla Yüniş'in İpekiş'e katılması yoluyla iki şirketin birleşmesini uygun görmüştür.[260] Banka, mensucat alanında daha önce de bir girişimde bulunmuş ve idare meclisinin 1937 Temmuz'unda aldığı bir kararla Malatya'da kurulması düşünülen bez fabrikasına Ziraat Bankası ve Sümerbank'la birlikte sermayenin üçte biri oranında iştirakte bulunulması kabul edilmiş ve Malatya Be.. ve İplik Fabrikaları TAŞ kurulmuştur. [261]

ŞEKER SANAYİİ

Cumhuriyet'in kurulduğu yıllarda şeker ithal edilen bir üründü. İthal ikamesi politikası çerçevesinde ise ülke içinde üretimi öngörülen en önemli malların başında yer almaktaydı. İş Bankası'nın şeker sanayii ile ilişkisi de bankanın ve anılan sanayinin ilk kurulduğu yıllara dek uzanır. Nitekim idare meclisi, 31 Ağustos 1925 tarihli toplantısında Trakya'da (Alpullu) kurulması tasarlanan İstanbul ve Trakya Şeker Fabrikaları TAŞ'ye 50.000 lira ile iştirak edilmesini kararlaştırmıştır.[262] Kuruluşu Uşak Şeker Fabrikası'ndan sonra olmakla birlikte, anılan şirketin kurduğu Alpullu Şeker Fabrikası, 1926 yılı sonlarında ülkede faaliyet geçen ilk fabrika olmuştur. Bankanın şirketteki payı ise 1926 yılında %78'e ulaşmıştır.[263] Alpullu Fabrikası'nın gösterdiği başarılı performans, bankayı iki büyük şeker fabrikası daha kurmaya yönlendirmiştir. Fabrikalardan ilkinin Eskişehir'de kurulmasına ve Banka İdare Meclisi üyesi Recep Zühtü (Soyak) Bey'in makine almak üzere Almanya'ya gitmesi ve sözleşmeyi banka adına imzalamasına 1 Ekim 1932 tarihli toplantıda karar verilmiştir.[264] İş Ban-

kası'nın %51, Ziraat Bankası ve Sümerbank'ın %24,5'lik paylara sahip olduğu ve Anadolu'da şeker fabrikalarının sayısını çoğaltmak amacıyla 1933 yılında kurulmuş olan Anadolu Şeker Fabrikaları TAŞ'nin işleteceği fabrika 5 Aralık 1933 tarihinde resmen faaliyet başlamıştır. Burada hatırlanması önemli görünen bir nokta, 15 Nisan 1933 tarih ve 14162 sayılı Bakanlar Kurulu kararnamesi ile "Eskişehir, Bilecik, İzmit, Bursa vilayetleri ile Kütahya vilayetinin merkez ve Tavşanlı kazalarının şeker ihtiyacını, teşkil edilecek bir anonim şirket marifetiyle devamlı surette temin eylemek maksadı ile üç milyon sermaye ile bir sınai müessese vücuda getirmeyi taahhüt eyleyen ... Türkiye İş Bankası'na ... şeker fabrikaları tesis ve işletme imtiyazının yirmi beş sene müddetle verilmesi"dir.[265] Böylece yukarıda anılan Anadolu Şeker Fabrikaları TAŞ kurulmuştur. İkinci fabrikanın Sivas'ta kurulmasının kararlaştırılmış olmasına karşın, iklim, toprak, nüfus vb açılardan Sivas'ın uygun olmadığına karar verilmiş; başka uygun bir yer arandıktan sonra sonuçta Turhal'da karar kılınmıştır.

Şeker fabrikalarının kurulmasıyla artan üretim kapasitesinin iç tüketimi karşılamada yeterli olmasıyla birlikte fiyatlar yüksektir. Bu fiyatlar üzerinden üretim kapasitesini karşılayacak iç talep yaratmak güç olmaktadır. Soruna çözüm arama doğrultusunda oluşturulan Şeker Rasyonalizasyon Komitesi'nin hazırladığı raporda, mevcut şeker şirketlerinin tasfiyesi ile dört fabrikayı yönetecek ve Ziraat Bankası, Sümerbank ve İş Bankası'nın eşit paylarla sermayesine katılarak ortak olacakları 22 milyon lira sermayeli yeni bir şirketin kurulması önerilmiştir. İş Bankası İdare Meclisi'nin 22 Kasım 1934 tarihinde aldığı bir karar da bu doğrultudadır.[266] Bu proje 6 Temmuz 1935 tarihinde Türkiye Şeker Fabrikaları TAŞ'nin kurulmasıyla yaşama geçirilmiştir. Şirkete %9 kâr garantisi verilirken, üretim miktarı ile ithal edilecek miktarın hükümet tarafından saptanması uygun bulunmuştur. Bilançoları, şirketin kurulduğu tarihten itibaren kâr ettiğini göstermektedir.

CAM SANAYİİ

İş Bankası'nın cam sanayii ile ilgisi Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı çerçevesinde şişe ve cam fabrikası

256 TİB, *İdare Meclisi Raporu-1926*, Ankara, s. 3.
257 "İpekiş Mensucat", *İş Dergisi*, Sayı 155 (Temmuz 1979), s. 10.
258 TİB, *İMK*, 4 Haziran 1939, Cilt 2, s. 40; TİB, "İştirakler, 1941 (1)".
259 TİB, *İMK*, 13 Temmuz 1931, Cilt 2, s. 154-155.
260 TİB, *İMK*, 15 Aralık 1940 tarih ve 217 sayılı karar.
261 TİB, *İMK*, 13 Temmuz 1936 tarih ve 3 sayılı karar, Cilt 6. S. 18-21.
262 TİB, *İMK*, 31 Ağustos 1925, Defter (Müze), s. 41.
263 TİB, *Onuncu Yıl...*, s. 71; TİB, *İdare Meclisi Raporu (Üçüncü Sene)*, Ankara, 1927, s. 14; TİB, *İş Bankası 50. Yıl...*, s. 130.
264 TİB, *İMK*, 1 Ekim 1932, Cilt 3, s. 159-160.
265 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 15 Nisan 1933 tarih ve 14162 sayılı Kararname.
266 Tekeli-İlkin, *1929 Buhranında Türkiye'nin...*, s. 204-205; TİB, *İMK*, 21 Kasım 1934 tarih ve 2 sayılı karar. Cilt 4, s. 145-157; ayrıca bkz. TİB, *İMK*, 13 Haziran 1935, Cilt 5, s. 19-26.
267 TİB, *İMK*, 13 Mart 1932 tarih ve VIII sayılı karar, Cilt 3, s. 58-61.
268 TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi, 17 Şubat 1934 tarih ve 2/162 sayılı Kararname.

kurulmasını üstlenmesiyle başlamaktadır. Cumhuriyet yönetiminin şişe ve bardağı bile ithal etmek zorunda olduğu düşünülürse, Birinci Sanayi Programı'nda şişe ve cam sanayiinin öncelik tanınan sektörler arasında yer alması kaçınılmaz gözükmektedir. Banka idare meclisinin 13 Mart 1932 tarihli toplantısında söz konusu girişim gerekli ve yararlı bulunmuş; cam imalatı için gerekli kum sahası sorunu çözüldükten sonra girişimde bulunulacağı belirtilmiş ve ihtiyaç duyulan arsaların ucuza alınabilmesi için konunun "mahrem" tutulması gerektiği de vurgulanmıştır.[267] Bakanlar Kurulu 17 Şubat 1934 tarihinde yaptığı toplantıda bankaya Balıkesir, Bursa, İstanbul, İzmit, İzmir, Tekirdağ, Zonguldak ve Bolu vilayetlerinde cam ve şişe fabrikaları kurması ve işletmesi için Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun 20. maddesi uyarınca 25 yıl süreyle imtiyaz verilmesini karara bağlamıştır.[268] Bankanın 25 Eylül 1935 tarihinde kurduğu Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ bünyesinde İstanbul Paşabahçe'de aynı yıl faaliyete başlayan fabrika 1937 yılından itibaren kâra geçmiş ve böylelikle İş Bankası'nın günümüzde de en önemli faaliyet alanlarından birisinin kapısı açılmıştır.

Banka Rekabetle Tanışıyor

1944-1960

1944 yılı, ülke için olduğu kadar banka için de bir dönüm noktası ya da yeni bir dönemin başlangıcıydı. Büyük sıkıntılara yol açan Dünya Savaşı'nın sonu görünmüştü. Ülke içinde "Milli Şef" dönemi sonuna yaklaşıyordu. Kısa bir süre sonra çok partili siyasal sisteme geçilecekti. Ancak TİB açısından asıl önemli gelişme ilk kez ciddi bir rekabetle karşılaşacak olmasıydı. İki anlamda rekabet söz konusu olacaktı. Bir yandan 1944 yılından başlayarak Yapı ve Kredi Bankası, Garanti Bankası ve Akbank gibi rakip bankalar kurulacak, bir yandan da banka birbirine rakip siyasal partilerin mücadele edeceği yeni bir siyasal iklimde faaliyet gösterecekti. Artık pek çok şey eskisi gibi olmayacaktı. 1944-1960 yıllarını kapsayan bu dönemde TİB 30. yıldönümünü kutlayacak; sermayesi bir kat, şubelerinin sayısı yaklaşık beş kat, çalışanlarının sayısı ise yaklaşık altı kat artacaktır. Banka, 1928-1931 yıllarındaki ilk büyük atılımından sonra tarihinin ikinci büyük gelişmesini bu dönemde yaşayacaktır.

SERMAYE-HİSSEDARLAR

1944 yılında İş Bankası'nın sermayesi 5 milyon lira, ihtiyatları da yaklaşık bir o kadardı. 1950 yılına gelindiğinde sermayesi yine 5 milyon lira olmakla birlikte ihtiyatları sermayesinin dört katını aşmıştı. 1956 yılında ise bankanın sermayesi hâlâ 5 milyon lirayken ihtiyatları sermayenin 14 katı olmuş, 70 milyon lirayı aşmıştı. 1955 yılı sonunda bankanın topladığı mevduat, yaklaşık yarısı tasarruf mevduatı olmak üzere 800 milyon lirayı geçmişti. TİB, 1944 yılı sonunda 4,3 milyon olan net kârını 1955 yılında 8 milyon liranın üzerine çıkaracaktı. Banka 1956 yılının 14 Aralık ayında 1 milyar liralık mevduat sınırını da aştı.[1] Sermaye artırımına gitmek artık kaçınılmaz olmuştu. Dolayısıyla 30 Mart 1956 tarihinde toplanan Hissedarlar Fevkalade Umumi Heyeti'nde alınan karar uyarınca, banka sermayesini fevkalade ihtiyatlardan karşılanmak suretiyle 10 milyon liraya çıkardı.[2]

Bankanın sermayesi 10 milyon liraya çıkarıldıktan sonra, yani 1956 yılı sonunda, hisse senetlerinin dağılımı daha doğrusu bu hisselerin temsil ettiği sermaye payı Tablo-27'deki gibiydi:

Tablo-27: TİB Hisse Senetlerinin Nominal Dağılımı (31 Aralık 1956)[3]

Hisse Senetleri	M.K. Atatürk	Maliye Bakanlığı	Halkın Elindeki Hisseler	TİB Emekli Sandığı	TOPLAM
A Grubu	2.433.136	2.777.180	2.890.264	1.899.420	10.000.000
Kurucu	604	265	1572	17	2.458
Toplama Oranı	%24,33	%27,77	%28,91	%18,99	%100

Kaynak: *TİB, Menkul Kıymetler Müdürlüğü'nden 20.08.1999 tarih ve 6849 sayılı mektup ekinde gönderilen bilgiler.*

Sermayenin 10 milyon liraya çıkarılması üzerine idare meclisinin 7 Haziran 1957 tarih ve 4675 sayılı kararıyla bastırılmış olan yeni hisse senetleri, Türk Ticaret Kanunu'nun uygulamasına dair 6763 sayılı kanunun 23. maddesi uyarınca yeniden bastırıldı. Nama yazılı hisse senetleri 1'lik, 10'luk, 50'lik ve 100'lük olmak üzere dört tertip, hamiline yazılı hisse senetleri ise 1'lik ve 100'lük olarak iki tertip halinde yeniden düzenlendi. Buna göre, 10 lira değerinde bir hisselik senetlerden 140.580; 100 lira değerinde 10 hisselik olanlardan 9.462; 500 lira değerinde 50 hisselik olanlardan 1.190; 1.000 lira değerinde 100 hisselik olanlardan 7.053 adet bastırıldı.[4]

Bu arada, 23 Haziran 1958 tarih ve 7129 sayılı yeni Bankalar Kanunu, 48. maddesinde, sermayelerinin %20 ya da daha fazlasına bankaların sahip olduğu iştiraklerin ana banka hisse senetlerinden satın alamayacakları hükmünü getiriyordu. Bu durumda sermayesinin %98'ine İş Bankası'nın sahip olduğu Türk Tecim Anonim Sosyetesi'nin elindeki 113.702 adet adi ve 739 adet müessis hisse senedi TİB Emekli Sandığı'na devredildi.[5]

1960 yılının sonuna gelindiğinde toplam 5.845 gerçek ya da tüzel kişinin elinde 800.000 adet nama muharrer TİB hisse senedi vardı. Bunlardan 4.928'i (%84) 1-19 hisse senedine sahipti. Bu grubun oy hakkı binde 9'du. 20-100 hisse senedine sahip 667 kişinin elindeki hisse senedi toplamı 26.766 idi. 101-500 hisse senedine sahip olanların sayısı 185; ellerinde bulundurdukları hisse senedi toplamı 45.458; 501-750 hisseye sahip olan 20 kişinin sahip olduğu hisse toplamı 12.474'tü. Elinde 751-1.000 hisse senedi bulunduranların sayısı 18 ve kontrol ettikleri hisse sayısı 16.778; 1.000'den fazla hisse sahibi olanların sayısı 27 ve kontrol ettikleri hisse sayısı 626.140 idi. Bir başka anlatımla 5.818 gerçek ve tüzel kişi toplam 173.860 hisseye ve dolayısıyla genel kurullarda %21 oranında söz hakkına sahip bulunuyordu. Zira hissedarların genel kurullardaki oy hakkı ellerindeki hisse sayısı kadardı. Buna karşılık elinde 1.000 ya da daha fazla hisse bulunduran 27 gerçek ve tüzel kişi de genel kurullarda %78 oy oranına sahipti. Ayrıca 200.000 hamiline muharrer hisse senedi bulunuyordu; ama bu hisse senetleri-

[1] TİB, *İdare Meclisi Raporu-1956*, Ankara, 1957. s. 5.
[2] TİB, *İdare Meclisi Raporu-1956*, Ankara, 1957. s. 16.
[3] Bankanın sermayesinin 10 ve 20 milyon olduğu dönemlerde, Maliye Bakanlığı ve Atatürk'e ait hisse senetlerinin nominal ve yüzde değerleri, arşiv kayıtlarının eksik ve yetersizliği nedeniyle çok güvenilir değildir. İhtiyatla değerlendirilmelidir.
[4] TİB, *İMK*, 24 Temmuz 1959 tarih ve 5032 sayılı karar.
[5] TİB, *İMK*, 17 Ağustos 1959 tarih ve 5050 sayılı karar.

30 Mart 1953 tarihli Umumi Heyet toplantısı.

ne sahip olanların oy hakları yoktu. Bankanın olağan ve olağanüstü genel kurullarında oy ve karar üstünlüğüne sahip 27 kişiden yalnızca ikisi tüzel kişiydi (27 Mayıs'ın olağanüstü koşullarında Atatürk hisseleri ve devletin elindeki hisseler nedeniyle Maliye Vekâleti ve TİB Memurları Emekli Sandığı) ve bu iki tüzel kişiliğin sahip olduğu hisse sayısı 573.722, dolayısıyla genel kurullardaki oy oranı %71,7 idi. Geriye kalan 25 gerçek kişinin toplam hissesi 52.418, sahip oldukları oy oranı ise %6,5 kadardı. Söz konusu gerçek kişilerden kamuoyunun tanıdığı bazı isimler ve sahip oldukları hisse sayısı şöyleydi: Afet İnan (1.010), Emin Sazak (1.058), Faik Ahmet Barutçu (1.258), İsmet İnönü (10.344), Celal Bayar (4.370), Reşide Bayar (4.114), Sadık Eliyeşil (1.830), Şükrü Kaya (1.478), Tevfik Bıyıkoğlu (1.800) ve Üzeyir Avunduk (1.522).[6]

İş Bankası, 1932 yılında 605.741 lira net kâr elde etmiş ve hissedarlarına her 10 liralık bir hisse karşılığında 80 kuruş ve bir müessis hisse karşılığında ise 10 lira temettü dağıtmıştı. 1935 yılındaki kârı 726.732 lira; ödediği temüttü miktarı ise adi hisse senetleri için 90 kuruş ve müessis hisse senetleri için 10 lira olmuştu. Banka kuruluşunun 20. yılı olan 1943 yılında 1.581.931 lira net kâr sağlamış ve beher adi hisseye 90 kuruş, beher müessis hisseye ise 39 lira temüttü ödemişti.[7] İncelediğimiz dönemde (1944-1960) bankanın kârı artacak ve dağıtılan temettü miktarı da yükselecektir (bkz. Tablo-28).

Tablo-28: 1944-1960 Yıllarında Sermaye, Kâr ve Dağıtılan Temettü Miktarı

Yıllar	Sermaye	Net Kâr	Bir Adi Hisse Senedine Ödenen Temettü	Bir Kurucu Hisse Senedine Ödenen Temettü
1944	5.000.000	1.585.772	90 kuruş (net)	39.28 lira (brüt)
1945	5.000.000	2.061.450	90 kuruş (net)	54.85 lira (brüt)
1946	5.000.000	3.510.542	100 kuruş (net)	102 lira (brüt)
1947	5.000.000	3.029.399	100 kuruş (net)	86 lira (brüt)
1948	5.000.000			
1949	5.000.000	3.461.987	150 kuruş (net)	100 lira (brüt)
1950	5.000.000	3.639.726	150 kuruş (net)	106.25 lira (net)
1951	5.000.000	2.720.050	150 kuruş (net)	76.32 lira
1952	5.000.000	3.210.973	176 kuruş (brüt)	92.30 lira
1953	5.000.000	5.214.224	3 lira (net)	157.50 lira
1954	5.000.000	7.271.944	3 lira (net)	224.47 lira
1955	5.000.000	8.174.333	3.53 lira (brüt)	253.84 lira (brüt)
1956	10.000.000	7.602.945	6 lira (net)	189.58 lira (net)
1957	10.000.000	8.327.089	6 lira (net)	209.61 lira (net)
1958	10.000.000	9.132.033	6 lira (net)	231.88 lira (net)
1959	10.000.000	11.764.322	6 lira (net)	304.71 lira (net)
1960	10.000.000	16.273.845	9 lira (net)	404.20 lira (net)

Kaynak: **TİB, "Genel Kurul Kararları"**, İdare Meclisi Faaliyet Raporları, *1944-1960.*

Tablodan da görüldüğü gibi bankanın 1944 yılı sonundaki kârı 1.582.722 lira, adi hisselere ödediği temettü 90 kuruş, müessis hisselere ödediği temettü ise 39.28 liradır. 1952 yılında bankanın net kârı 3.210.273; ödenen temüttü ise 1.76 lira ile 92.30 lira olacaktır. Banka, 1960 yılını 16.273.845 lira kârla kapatacak ve hissedarlarına adi hisseler için 9, müessis hisseler için ise 404 lira net temettü ödeyecektir.[8]

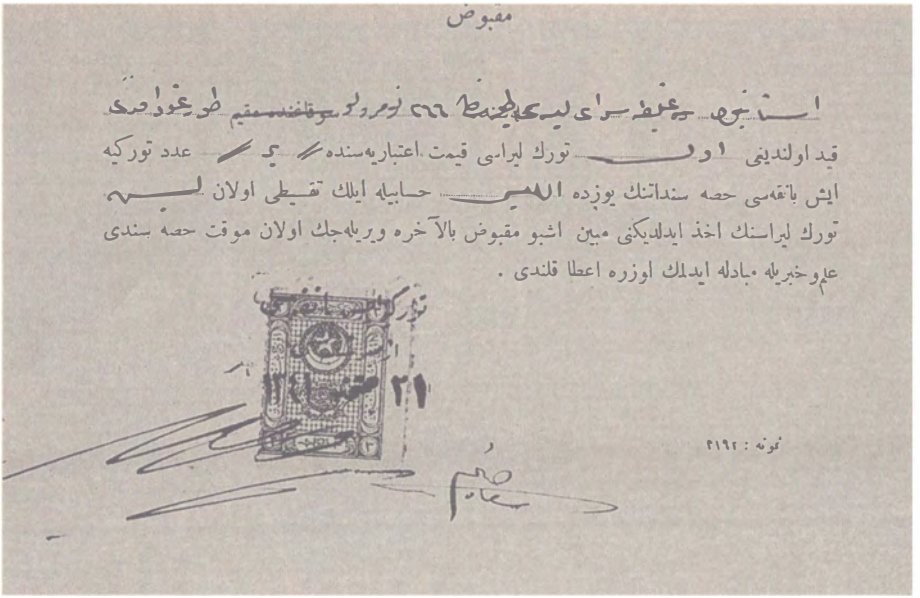
İDARE MECLİSİ

İncelenen yaklaşık 16 yıllık sürede ülke genelinde olduğu gibi İş Bankası'nda da önemli değişiklikler ve gelişmeler yaşandı. 1944-1960 yıllarını kapsayan söz konusu dönemin en önemli değişikliklerinden birisi idare meclisinde

6 TİB İstanbul Yenicami Şubesi'nin 2 Ocak 1961 tarihli yazı ekinde hissedarların 31 Aralık 1960 tarihindeki durumunu gösterir liste; TİB Muhasebe Müdürlüğü, "Yirmiden Fazla Hisse'ye Sahip Olanlar-31.12.1960"; "Binden Fazla Hisseye Sahip Olanlar Vaziyeti-31.12.1960"; "TİB Hissedarlar Rey Vaziyeti-31.12.1960"ve "Binden Fazla Hisseye Sahip Olanlar-31.12.1960", Bilanço 1960, Etlik Arşivi.

7 TİB, *İdare Meclisi Raporu*, 1932, 1935 ve 1943 yılları.

8 TİB, *İdare Meclisi Raporu*, 1944, 1952 ve 1960 yılları.


مقبوض

قید اولندیغی ... تورك لیراسی قیمت اعتباریه سنده ... عدد تورکیه
ایش باتقه‌سی حصه سندانتك یوزده ... حسابیله ایلك تقسیطی اولان ...
تورك لیراسنك اخذ ایدلدیکنی مبین اشبو مقبوض بالآخره وریله‌جك اولان موقت حصه سندی
علم وخبریله مبادله ایدلك اوزره اعطا قلندی .

نمونه : ۲۱۹۲

Turgut Efendi'ye (Bayar) ait hisse senedi alım makbuzu.

oldu. İdare meclisi 1951 ve 1960 yıllarında olmak üzere iki kez tümüyle değişti. Daha önce değinildiği gibi siyasi hayattaki dalgalanmalar banka idare meclisinin yapısını yakından etkiliyordu. Genel müdürlük ise 1945, 1952, 1954, 1959 ve 1960 yıllarında beş kez el değiştirdi.

16 Ekim 1944'te Avni Aktulga'nın ölümü ile boşalan üyeliğe 1 Kasım 1944 tarihinde Faik Kaltakkıran'ın getirilmesiyle, 1944 yılı sonunda idare meclisi aşağıdaki üyelerden oluşuyordu:

Ahmet Nesimi Sayman (Başkan)
Nazmi İlker
Abdürrezzak Okatan
Ali Becil Bulad
Baha Tali Öngören
Faik Kaltakkıran
Haşim Zekâi Cankardaş
Kemal Koçer
Nahit Kerven
Osman Ülker
Sait Erda (Genel müdür)

9 Ağustos 1945'te Genel Müdür Sait Erda'nın ölümü üzerine, yerine 21 Ağustos 1945 tarihinde Rıza Mecit Duruiz atanmış ve idare meclisi bu kompozisyonunu

1947 yılı sonuna kadar korumuştur. 19 Eylül 1947'de Osman Ülker, 9 Aralık 1947'de Faik Kaltakkıran ve 29 Mart 1948'de Nahit Kerven'den boşalan üyeliklere Burhan Zihni Sanus, Necmettin Ali Taşkapılı ve Şükrü Ali Ögel seçilmişlerdir. İdare Meclisi Başkanı Ahmet Nesimi Sayman'ın ayrılması üzerine 1948 genel kurulunda üyeliğe ve aynı gün başkanlığa seçilen Prof. Dr. Burhan Zihni Sanus, resmi görevleri nedeniyle Avrupa'da bulunduğu ve toplantılara katılamadığı için 28 Ocak 1949 tarihinde "müstafi" sayılmış[9] ve 25 Şubat 1949'da Ali Rana Tarhan idare meclisi başkanlığına seçilmiştir.[10] Bu arada Ahmet Hamit Selgil, 2 Temmuz 1948 ile 1 Kasım 1948 arasında kısa bir süre görev yapmış; müstafi sayılan Burhan Zihni Sanus'un yerine de aynı tarihte Ziya Karamursal getirilmiştir.

[9] TİB, *İMK*, 28 Ocak 1949 tarih ve 2643 sayılı karar.
[10] TİB, *İMK*, 25 Şubat 1949 tarih ve 2676 sayılı karar.

1951 yılındaki toplu değişikliğe kadar görev yapan idare meclisinin dikkat çeken özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Üyelerin ortalama görev süreleri önceki dönemlere göre daha kısadır. Yalnızca üç üye (Koçer, Bulad ve Öngören) ortalama sürenin (12 yıl) üzerinde görev yapmışlardır.

Üyelerin eğitim düzeyi genellikle lise ve yüksek ticaret mektebi ağırlıklıydı.

- Üyelerin meslek dağılımı çeşitlilik gösteriyordu. Meslekten bankacı olan Genel Müdür Duruiz dışında iki asker, iki bürokrat, iki maliyeci ve birer de doktor, hukukçu, eğitimci, gazeteci, mühendis ve ziraatçi, idare meclisinde görev yapmıştı.

Üyelik dışı hizmetleri açasından üç bürokrat, bir asker ve hakkında bilgi bulunamayan bir kişi dışında üyelerin tümü siyasetle uğraşmışlardı. Siyasetle uğraşanların tümü en az bir dönem milletvekilliği yapmışlardı; içlerinde Ali Rana Tarhan gibi bakanlık yapan ya da Faik Kaltakkıran gibi Osmanlı ve Cumhuriyet döneminde 10 dönem milletvekilliği yapanlar vardı.

Üyelerin büyük çoğunluğu İstanbul doğumluydu. Tümü 40'lı ve daha ileri yaşlarda görev yapmışlardı. Müstafi sayılan Burhan Zihni Sanus dışındakiler 1951 Martı'ndaki seçimle görevlerini bırakmışlardı.

Demokrat Parti'nin iktidara gelişini izleyen ilk genel kurulda TİB İdare Meclisi tümüyle yenilendi. 30 Mart 1951 tarihindeki genel kuruldan sonra idare meclisi aşağıdaki kişilerden oluşuyordu:

Tevfik Rüştü Aras (Başkan)
Üzeyir Avunduk
Cevdet Gölet
Hüseyin Avni Sağıroğlu
Kemal Salih Sel
Kemal Satır
Mehmet Atıf Benderlioğlu
Şevket Memedali Bilgişin
Yakup Dinçbaş
Cevdet Muvaffak İşmen (Genel müdür)

1951-1960 arasında idare meclisinde genel müdür değişiklikleri ve ayrılmalara bağlı olarak şu değişiklikler oldu: 10 Şubat 1954'te ölen Genel Müdür İşmen'in yerine 16 Şubat 1954'te Avunduk getirildi. Avunduk'un 4 Temmuz 1959'da ölümü üzerine ise 26 Ağustos 1959 tarihinde Ahmet Dallı genel müdür oldu. 1960 yılına kadar diğer üyelerden Sağıroğlu (28 Mart 1952), Bilgişin (8 Haziran 1953), Satır (30 Mart 1954), Benderlioğlu (30 Mart 1954), Dinçbaş (30 Mart 1954) görevden ayrıldı. Bu üyelerin ve boşalan diğer üyeliklerin yerine 1960 Haziran'ına kadar Ali Kılıç (26 Nisan 1952), Mustafa Atıf Bayındır (22 Haziran 1953), Cemal Tunca (30 Mart 1954), Ömer Lütfi Ülkümen (18 Mayıs 1954), Rıfat Özdeş (18 Mayıs 1954), Servet Sürenkök (30 Mart 1957) ve Kemal Aygün (23 Kasım 1959) idare meclisi üyesi oldular. Bu arada, 18 Mayıs 1954'te seçilen Muhittin Erener 14 Şubat 1955'te, 14 Şubat 1955'te seçilen Enver Dündar Başar 30 Mart 1957'de idare meclisi üyeliğinden ayrıldılar.

1951 yılındaki toplu değişiklikten 1960 Haziran'ındaki toplu istifaya kadar görev yapan idare meclisinin başat özellikleri şöylece özetlenebilir:

- 1950'li yıllarda idare meclisinin Demokrat Parti'ye yakın kişilerden oluştuğu, ancak aralarında Kemal Satır ve Cevdet Gölet gibi Cumhuriyet Halk Partili üyelerin de bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla TİB İdare Meclisi kararlarında ilk kez CHP'li üyelerin "siyasi mülahazalarla" kararlara muhalif kaldığı ve "muhalefet şerhi" yazdıkları gözlenmektedir.

- İdare meclisinin ortalama üyelik süresi 5,8 yıldır.

Eğitim açısından bakıldığında dört kişi hukuk, dört kişi siyasal bilgiler, üç kişi tıp, iki kişi ziraat fakültesi; iki kişi askeri okul, iki kişi de lise mezunudur. Üyeler arasında bankacılık öğrenimi görmüş tek kişi yükseköğrenimini Viyana'da yapmış olan Cevdet Muvaffak İşmen'dir. İki kişinin eğitim durumu hakkında bilgi yoktur.

Üyelere meslek açısından bakıldığında ise bankacılıkla uğraşmış olanların sayısında artış olduğu (dört kişi) görülmektedir.

- Üyelik dışındaki hizmetleri siyaset alanında yoğunlaşan kişilerin sayısı 12'dir. Bunların tümü üyelikten önce ya da sonra milletvekilliği yapmıştır. İçlerinden dördünün bakanlık, birinin de başbakan yardımcılığı yaptığı bilinmektedir.

- Üyelerin çoğunun İstanbul doğumlu oldukları ve 40'lı ve daha ileri yaşlarda görev yaptıkla-

rı; istifa ile görevden ayrılanların sayısının seçimle görevden alınanlara göre daha fazla olduğu gözlenmektedir.

Bu arada 1958 yılında yürürlüğe giren 7129 sayılı Bankalar Kanunu, banka idare meclisi başkan ve üyeleriyle genel müdür ve yardımcılarının ticaret mahkemeleri huzurunda yemin etmeleri koşulunu getirdiği için 1958 yılının ikinci yarısından itibaren, İş Bankası İdare Meclisi üyeleriyle genel müdür ve yardımcıları aşağıdaki şekilde yemin etmişlerdir:[11]

"Vazifemin devamı müddetince Banka'nın işlerini tam bir dikkat ve dürüstlükle idare edeceğime, bilerek ve isteyerek kanun hükümlerine aykırı hareket etmeyeceğime Allahım ve namusum üzerine yemin ediyorum."

Yine aynı kanunun amir hükmü uyarınca, idare meclisi üyelerinin "azalık teminatı" nominal değeri 20.000 lira olan hisse senedi olarak belirlendiğinden TİB İdare Meclisi, 24 Kasım 1958 tarihinde yaptığı toplantıda üyelerin azalık teminatlarının Türk Tecim Anonim Sosyetesi tarafından TC Merkez Bankası'na yatırılmasını oybirliği ile kabul etmiştir.[12]

27 Mayıs 1960 askeri harekâtı üzerine, TİB İdare Meclisi üyeleri 2 Haziran 1960 tarihinde toplu olarak istifa etmişler ve Türk Ticaret Kanunu'nun 355. maddesi uyarınca, banka murakıpları tarafından olağanüstü toplantıya çağrılan genel kurul, 20 Haziran 1960 tarihinde yaptığı toplantıda, istifa eden üyelerin sürelerini doldurmak üzere Gıyas Akdeniz, Hikmet Belbez, Hakkı Kâmil Beşe, Akif Erginay, Cevdet Gölet, Ali Enver Güreli, Aydın Yalçın ve Bülent Yazıcı'yı TİB İdare Meclisi üyeliklerine seçmiştir. Yeni idare meclisinin yaptığı ilk toplantıda Cevdet Gölet başkanlığa getirilmiştir.[13] Bu arada, örgüte yayımlanan bir genel mektupta istifa eden idare meclisi yerine yenisi seçilene kadar bankanın işlerinin "Milli Birlik Komitesi'nin 24 numaralı tebliği hükümleri dahilinde Umum Müdürlükçe verilecek talimatlarla" yürütüleceği bildirilmiştir.[14]

Böylece, istifa eden idare meclisinden yalnızca Cevdet Gölet'in yer aldığı sekiz kişiden oluşan yeni idare meclisi 21 Haziran 1960 tarihinde yaptığı ilk toplantısında genel

11 TİB İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, Ahmet Dallı Sicil Dosyası'nda yer alan Ankara Ticaret Mahkemesi huzurunda 1 Eylül 1959 tarih ve Esas 959/491 numaralı yemin zaptı.

12 TİB, *İMK*, 24 Kasım 1958 tarih ve 4907 sayılı karar.

13 TİB, 2 Haziran 1960 tarih ve 52716 sayılı Genel Mektup; *İMK*, 21 Haziran 1960 tarihli "sayı almamış" karar.

14 TİB, 2 Haziran 1960 tarih ve 52716 sayılı Genel Mektup.

müdürlüğe Bülent Yazıcı'yı seçmiş ve bankanın yönetim organları belirlenmiştir. Yeni idare meclisinin özellikleri şöylece özetlenebilir: Sekiz üyeden altısı siyasal bilgiler fakültesi mezunudur. Diğer iki üyeden birisi hukuk, birisi de iktisat eğitimi görmüştür. Meslek açısından maliyeci, iktisatçı ve bankacı ağırlıklıdır. Üyelik dışı hizmeti "siyaset" sayılabilecek iki kişi Aydın Yalçın ve Cevdet Gölet'tir. Gölet'in VIII. dönemde (1946-1950) milletvekilliği yapmasına karşın, Ziraat, Merkez ve Emlak Bankaları yöneticilikleri nedeniyle siyasetçiden çok bürokrat/teknokrat sayılması, Aydın Yalçın'ın da öğretim üyeliği niteliğinin dikkate alınması gereklidir. İdare meclisinde izleyen yıllarda meydana gelen değişiklikleri bir sonraki bölümde ele almak üzere şimdi kısaca idare meclisinin 1944-1960 arasındaki kararlarının "haritası"na bir göz atabiliriz.

Yaklaşık 17 yılı kapsayan bu uzunca dönemde idare meclisi 4.181 karar almıştır. Bu, yılda ortalama 246 karar demektir. 1954-1960 yıllarında alınan karar sayısı ortalamanın altında kalmış; 1944-1953 yıllarında ise ortalamanın üzerinde karar alınmıştır. En çok karar 1950 yılında (334), en az karar ise 1956 yılında (120) alınmıştır. Alınan kararların (139 karar) yalnızca %3'ü "stratejik karar" niteliğindedir. İncelenen dönemde idare meclisini en çok meşgul eden konunun tayin, terfi, atama, nakil vb çalışanlarla ilgili kararlar (%25) olduğu; bunu kredilerle ilgili kararların (%23) izlediği görülmektedir. İştiraklerle ilgili kararlar (%16) ile örgütle ilgili kararlar da (%14) idare meclisi kararları arasında önemli bir yer tutmaktadır.

GENEL MÜDÜR: DALLI İLE AVUNDUK

İncelenen dönemin üst yönetim açısından önemli özelliklerinden birisi de çok sık genel müdür değişikliğine tanık olunduğu bir dönem olmasıdır. Banka tarihinde genel müdürlerin ortalama görev süresi 5 yıl olmuşken bu dönemde söz konusu süre 3 yılı bulmamıştır. Bunda ölüm gibi doğal nedenlerle, iktidar değişiklikleri ve askeri darbeler gibi siyasal nedenlerin etkisi olmuştur. Genel müdürlerden üçü (Erda, İşmen ve Avunduk) görevleri devam ederken ölmüşler, Duruiz ve Dallı siyasal değişiklikler nedeniyle görevden ayrılmak durumunda kalmışlardır.

9 Ağustos 1945 tarihinde Sait Erda'nın ölümü üzerine 1939 yılında İş Bankası'nda umum müdür muavini olarak göreve başlamış olan meslekten bankacı Mecit Rıza Duruiz önce vekil, 21 Ağustos 1945 tarihinde ise asil olarak İş Bankası umum müdürlüğüne getirildi. Mecit Rıza Duruiz 1910 yılında İstanbul'da doğdu. Yükseköğrenimini Weimar Ticaret Akademisi'nde tamamlayan Duruiz, 1922-1925 tarihleri arasında İtibar-ı Milli'de memur olarak çalıştıktan sonra sırasıyla Sanayi ve Maadin Bankası, Ziraat Bankası ve Merkez Bankası'nda çalıştı. Almanca ve Fransızca bilen Duruiz, Merkez Bankası'nda çalışırken, 14 Nisan 1939 tarihinde İş Bankası umum müdür muavinliğine getirildi. 9 Ağustos 1945

tarihi ile 21 Ağustos 1945 tarihleri arasında umum müdür vekilliğini yüreten Duruiz, 21 Ağustos'ta asil olarak umum müdürlüğe atandı.[15] Duruiz, 30 Mart 1951'deki genel kurulda yenilenen idare meclisi ile yaklaşık dört ay çalıştıktan sonra 3 Ağustos 1951 tarihinde genel müdürlükten ayrıldı.

Duruiz'in ayrılmasıyla boşalan genel müdürlüğe, eski bir İş Bankalı, Muvaffak Cevdet İşmen, önce vekil, yaklaşık dokuz ay sonra da asil olarak atandı. 1900 İstanbul doğumlu olan İşmen, yükseköğrenimini Viyana'da *Neue Wiener Handelsakademie*'de yaptı; Almanca ve Fransızca biliyordu. Bankacılığa İtibar-ı Milli'de başlayan Muvaffak Cevdet Bey, İstanbul şubesinin faaliyete geçmesi üzerine, Muammer Saffet Bey'in yerine İş Bankası umumi muhasebe müdürlüğüne getirildi. Bu görevini 12 Ekim 1938 tarihinde umum müdür muavinliğine atanıncaya kadar aralıksız sürdüren Muvaffak İşmen, 9 Haziran 1939 tarihinde "sağlık nedeni"yle İş Bankası'ndan istifa etti. Bankadan istifa edince İş Bankası'nı temsilen bulunduğu görevlerden de ayrılması gerekiyordu. Sicil dosyasından öğrendiğimize göre İşmen, TİB umum müdür muavinliği görevini yürütürken aynı zamanda bankanın iştiraki olan altı ayrı anonim şirketin yönetim kurulu üyesi ya da başkanı; beş şirketin de denetçisiydi.[16] 1951 Mart'ındaki idare meclisi değişikliği üzerine bu kez idare meclisi üyesi olarak İş Bankası'na geri dönen Muvaffak İşmen, 31 Mart 1951'de idare meclisi başkanı seçildi ve 26 Nisan 1952 tarihinde genel müdürlüğe atandı. İşmen genel müdürlük görevini ölüm tarihi olan 10 Şubat 1954'e kadar sürdürdü.

İşmen'in hastalığı sırasında 4 Nisan 1953 tarihinden itibaren fiilen genel müdürlüğe vekâlet eden İdare Meclisi üyesi Üzeyir Avunduk, 10 Şubat 1954 ile 16 Şubat 1954 tarihleri arasında resmen genel müdür vekilliği görevini yürüttükten sonra, 16 Şubat 1954 tarihinde genel müdürlüğe asaleten tayin edildi. 1896 Gürün doğumlu ve lise mezunu olan Üzeyir Avunduk İtibar-ı Milli ve İş Bankası'nın kuruluşuna katılmış tüccar bir aileden geliyordu. Avunduk İş Bankası genel müdürlüğü görevini yürüttüğü sırada aynı zamanda Türkiye Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği başkanlığı yapıyordu. 30 Mart 1951'deki

15 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü Personel Sicil Arşivi, "Mecit Rıza Duruiz Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası".
16 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü Personel Sicil Arşivi, "Muvaffak Cevdet İşmen Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası".

genel kurulda idare meclisi üyeliğine seçilen Üzeyir Avunduk, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ile Türkiye Çimento Sanayi TAŞ'nin idare meclisi reisliğini de yapmıştır. Avunduk ayrıca Demokrat Parti İstanbul il teşkilatının önde gelen yöneticilerindendi. Reşat Ekrem Koçu'nun *İstanbul Ansiklopedisi*'nde "nezaket ve vekarı ile tanınmış seçkin iş adamı ve politikacı" diye tanımlanan Üzeyir Avunduk, anılan kaynağa göre,

"1945 senesinde Demokrat Parti'ye girerek siyasi hayata atıldı. Otorite ve nezaketi ve geniş muhiti sayesinde Demokrat Parti'ye bilhassa kuruluşu sıralarında kıymetli hizmetlerde bulundu. Bilahare Parti'nin Ankara il başkanı oldu, Genel İdare Kurulu'na seçildi. 1957 mebus seçimlerinde Genel İdare Kurulu temsilcisi olarak İstanbul'daki siyasi faaliyeti idare etti."[17]

Avunduk fiilen 6, resmen 5 yıldan fazla bir süre İş Bankası genel müdürlüğü yapmıştır.[18]

Üzeyir Avunduk'un ölümü üzerine 4 Temmuz 1959 tarihinde genel müdür vekilliğine getirilen TİB Birinci Genel Müdür Muavini Ahmet Dallı,[19] 26 Ağustos 1959 tarihinde asil olarak genel müdürlüğe atandı. 2 Mart 1907 İstanbul doğumlu olan Ahmet Dallı, Bursa Mıntıka Ziraat Mektebi'nde öğrenim gördükten sonra 1 Ekim 1927-9 Mart 1929 tarihlerinde Ziraat Bankası'nda memur olarak çalıştı. 1 Kasım 1929 tarihinde İş Bankası Ankara Şubesi'nde veznedar olarak göreve başlayan Ahmet Dallı, 9 Aralık 1940 tarihinde istifa ederek İş Bankası'ndan ayrıldı ve bir süre Halk Bankası'nda çalıştı. 1 Ağustos 1941 tarihinde ikinci kez İş Bankası'nda çalışmaya başlayan Ahmet Dallı, genel müdür yardımcısı olduğu 1953 yılına kadar Ankara'da genel müdürlükte muhasebe müdürlüğü görevini yürüttü. 24 Nisan 1953'te genel müdür muavini vekilliğine atanan Dallı, aynı yılın 14 Eylül'ünde genel müdür muavinliğine, 22 Ağustos 1955 tarihinde ise ilk kez ihdas edilen birinci genel müdür muavinliğine getirildi. Avunduk'un ölümü üzerine genel müdür vekili, 26 Ağustos 1959 tarihinde ise genel müdür olan Dallı, 27 Mayıs hareketinden sonra göz altına alınarak Balmumcu Kışlası'na gönderildi. Gözaltında iken 14 Haziran 1960 tarihinde emekliliğini isteyerek İş Bankası'ndan ayrıldı. 27 Kasım 1961'de tahliye edildi. 1962 yılı başında Akbank İdare Meclisi üyeliğine seçilen Dallı daha sonra bu bankanın idare meclisi reisi oldu. 1959 yılında Türkiye Ticaret ve Sanayi Odaları ve Borsalar Birliği İdare Heyeti Reisliği ve ODTÜ Mütevelli Heyeti üyeliğine seçilmişti. Ahmet Dallı 1965 yılında Ankara, 1971 yılında ise Bursa'dan milletvekili seçildi. 3 Kasım 1969-19 Ocak 1970 tarihlerinde Ticaret bakanlığı da yapan Ahmet Dallı 22 Mayıs 1971'de öldü.[20] Genel müdürlük süresi bir yıldan az sürmüş olsa da, bankanın değişmez muhasebe müdürü olarak İş Bankası'na gerek bankacılık, gerekse bankanın çevreyle ilişkileri açısından damgasını vurmuş istisnai kişiliklerden birisiydi. Reşat Ekrem Koçu, *İstanbul Ansiklopedisi*'nde ayırdığı maddede Dallı'yı şöyle anlatıyor:

"Türkiye'nin sayısı pek az, geniş kültür sahibi iş adamlarından olmuştur... Uzun boylu, zaif nahif,

gözlük kullanır, gayetle nazik, çok güzel ve tatlı konuşur, muhakkak ki sohbeti aranır meclis adamıdır... Posta pulu kolleksiyoncularındandır. Türk güzel sanatlarında pek muhteşem bir kol teşkil eden yazı sanatına karşı derin bir hayranlığı vardır; kıymetli el yazmaları ve levhalar toplamıştır. Resme karşı incizâbı çok derindir; 'mütevazi bir kütüphanenin sahibiyim' diyor. Biz, 'Ahmet Dallı'nın kendisi son derece mütevazidir' diyerek o kütüphanenin, kendisinin velinimet-i irfanı zengin bir kütüphane olduğunu ilave edelim. Tiyatroyu, toplum hayatı üzerindeki büyük tesirlerini bilerek, sevenlerdendir; klasik Batı müziği hayranlarındandır. Türk klasik musikisi ile Türk halk musikisine yürekten bağlıdır."

ve ekliyor:

"Türk İstanbul'un kütüğü olan İstanbul Ansiklopedisi ömrümün mahsulü olarak ilk neşredildiği sırada bu eserin hasis kazanç kaygularından uzak akadamik bir teşebbüs olduğunu ve uğrunda bir sıhhat feda edilerek tahakkuk ettirilmeğe çalışıldığını koskoca Türkiye'de ilk ve tek olarak anlayan adam Ahmet Dallı olmuştur. Kıymetlendirmek istediğim, yapa yalnız ve desteksiz bulunduğum bir anda ve tarafımdan hiçbir talep vaki olmamış iken onun anlayışlı bir mektubu ile İş Bankası'na kaydedilen birkaç abonenin asil manasıdır, madde yardımı değildir. Elimde teknik imkân olsaydı, buraya onun adını, göz yaşlarımı da katarak altın mürekkeple yazardım."[21]

27 Mayıs'tan sonraki yönetim kurulu değişikliğinde yönetim kurulu üyeliğine seçilen, bankacılık alanındaki deneyimi kadar İş Bankası'nı da tanıyan M. Bülent Yazıcı, TİB Yönetim Kurulu'nun 21 Haziran 1960 tarihli toplantısında genel müdürlüğe atandı. 1911 İstanbul doğumlu olan Bülent Yazıcı, Saint Joseph, Göztepe Amerikan Mektebi ve Robert Kolej'de okuduktan sonra Columbia Üniversitesi İktisat Bölümü'nde de öğrenim gördü. 1934-1950 yıllarında Maliye Bakanlığı'nda çalışan ve bu sürenin son beş yılında Washington Büyükelçiliği mali müşavirliği görevini yürüten Yazıcı, 1949-1950 yıllarında da Hazine umum müdür muavinliği yaptı. 1950-1960 yılları arasında, İş Bankası'nın önemli ölçüde iştiraki bulunan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın umum müdür muavinliğini yürüttü. İngilizce ve Fransızca bilen Bülent Yazıcı, 21 Haziran 1960 tarihinde atandığı İş Bankası genel müdürlüğünü, istifa yoluyla ayrıldığı 15 Nisan 1967 tarihine kadar sürdürecektir.[22]

17 Mehmet Ali Akbay, "Avunduk (Üzeyr), *İstanbul Ansiklopedisi*, Cilt 3, İstanbul, 1969, s. 1362.

18 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü Personel Sicil Arşivi, "Üzeyir Avunduk Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası".

19 Soyadı Kanunu'ndan sonra Yurtsever soyadını alan Ahmet Dallı, 1945 yılında mahkeme kararıyla soyadını Dallı olarak değiştirmiştir. Bkz. TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü Personel Sicil Arşivi, "Ahmet Dallı Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası".

20 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü Personel Sicil Arşivi, "Ahmet Dallı Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası"; M. Orhan Bayrak, *Türkiye'yi Kimler Yönetti? 1920-1984*, İstanbul, Milliyet Yayınları, 1984, s. 56 ve 87.

21 "Dallı (Ahmet)", *İstanbul Ansiklopedisi*, İstanbul, 1966, s. 4215-4216.

22 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü Personel Sicil Arşivi, "M. Bülent Yazıcı Sicil Kartonu ve Sicil Dosyası".

1944-1960 yıllarını kapsayan dönemde İş Bankası bir yandan rekabetle tanışırken, bir yandan da çok partili siyasal hayat ve onunla birlikte gelen dışa açılma, ekonomik büyüme, siyasal çekişme vb değişikliklerle karşı karşıya kaldı. Öte yandan örgüt olarak büyüdü ve karmaşıklaştı. Şubelerinin sayısı 244'e ulaştı; çalışanlarının sayısı 5.000'i aştı. Dolayısıyla bu dönemde örgütsel yapıda ve işleyişte meydana gelen değişmeler, düzenlemeler ve sorunlar ortaya çıkan yeni ihtiyaçlarla ya da baş edilmesi gereken yeni sorunlarla ilgiliydi.

Örgütle ilgili başlıca gelişmeler kronolojik sıraya göre şöylece özetlenebilir: 1940'ların ikinci yarısından itibaren muhasebe müdürlüğü daha bir önem kazandı ve 1940'ların sonunda daha belirgin bir yapıya kavuştu. Bunda 1942 Mayıs'ında muhasebe müdür muavinliğine, aralık ayında ise muhasebe müdürlüğüne asaleten atanan Ahmet Dallı'nın kişiliğinin önemli bir rolü olduğunu düşünmek yanlış olmaz. İkinci olarak, daha önce de kimi ilk örneklerini gördüğümüz müdürler toplantıları 1945 yılından itibaren sistemli ve düzenli bir hale geldi. Pozisyon müdürlüğü, krediler müdürlüğü, dış işler müdürlüğü vb yeni örgütsel birimler kurulduğu gibi "mıntıka müdürlüğü" adı altında eşgüdüm ve planlamayı güçlendirmeye yönelik yeni yapılanmalara gidildi. İlk kez 1938 Ekim'inde ihdas edilen umum müdür muavinliklerinin sayısı artırıldı; görev ve yetkileri daha belirgin hale getirildi. Teftiş heyeti kadrosu güçlendi; banka içindeki etkinliği arttı. Genel sekreterlik lağvedildi. [23] Şimdi bu gelişmeleri izleyebiliriz.

İş Bankası'nın kurulduğu günden itibaren "muhasebe" gerek merkezde, gerekse şubelerde en önemli işlevsel birimdi. Doğal olarak bankanın tüm hesap işlerinden sorumlu olan muhasebe ilk yıllarda levazım, eğitim, arşiv gibi işleri de yürütüyordu. Bankanın tarihi boyunca örgüt içinden gelen 9 genel müdürden 5'inin muhasebe müdürlüğü yapmış olmaları dikkat çekicidir. Merkez muhasebe müdürlüğü, 1924-1938 yıllarını kapsayan 14 yıl boyunca Muvaffak İşmen'in yönetimindeydi. Daha sonra sırasıyla, Mehmet Erer (1938-1940), Suat Saim Önat'ın (1941-1943) müdürlük görevini yürüttüğü yaklaşık 5 yıllık süreden sonra Ahmet Dallı muhasebe müdürlüğüne atandı. Ahmet Dallı'nın bankanın muhasebe örgütüne ve dolayısıyla bankaya damgasını vurduğu bu 10 yıllık muhasebe müdürlüğü dönemine daha yakından bakmak gerekir. 1948 yılının eylül ayında, İş Bankası Muhasebe Müdürlüğü'nün ideal kadrosu bir müdür, iki muavin, biri mimar, dört müşavir, dört şef, yedi kontrolör ve dokuz memur olmak üzere toplam 27 kişiden oluşuyordu. Müdür muavinlerinden birisi hesap işlerinden, diğeri teknik ve idari işlerden sorumluydu. Şube ve genel müdürlük hesaplarına bakan kontrolörlerin başında hesap işlerinden sorumlu bir şef bulunuyor; diğer şefler daire hizmetleri, arşiv ve merkez levazım işlerine bakıyordu. Teknik ve idari işlerden sorumlu müdür muavini ise günlük ve haftalık vaziyetler, muhaberat ve dosya işleri, tapaj işleri ve genel müdürlük tediyelerini yürü-

ten memurları yönetiyordu.[24] 1950 yılında muhasebe müdürlüğünün görev ve sorumlulukları beş grup altında toplanarak iki müdür muavininin gözetimine verildi. Buna göre, "vaziyet ve bilanço grubu" müdür muavinlerinden birinin yönetiminde bankanın aylık ve senelik umumi vaziyet ve bilançosu ile diğer benzer hizmetleri yürütecekti. "Umum müdürlük muhasebe grubu" umum müdürlük muhasebe defterlerinin ve umum müdürlük adına yapılan maaş ve diğer ödemeler ile haftalık vaziyetlerin düzenlenmesinden sorumluydu. "Muhaberat, dosya ve arşiv", "levazım işleri" ve "müşavirler" grupları bankanın iç yönetmeliğinde yazılı görevleri yerine getiriyordu.[25] Kısaca, muhasebe müdürlüğünün görev ve sorumlulukları daha açık bir şekilde tanımlanıyordu. Bu dönemde şubelerdeki muhasebe servislerinin kuruluş ve işleyişine de özen gösterildiği, başta büyük şubelerin muhasebecileri olmak üzere şube muhasebecilerine diğer servis şeflerinden daha yüksek, ikinci müdürlere eşit sıfat, yetki ve maaş verilmesine özen gösterildiğini gözlemliyoruz.[26] İzleyen yıllarda muhasebe müdürlüğü daha da büyüyüp gelişecek, geleneksel olarak yürüttüğü kimi işlevleri yeni kurulan birimlere devretse de en merkezi ve güçlü birimi olma özelliğini koruyacaktır.

İlk örneğinin 1926 yılı başında yapıldığını daha önce belirttiğimiz geleneksel müdürler toplantıları bu dönemin başından itibaren kurumsallaştı. 1945 yılının 5 Ocak ve 25 Ağustos tarihlerinde yapılan düzenli müdürler toplantılarının ilkinde plasmanlar, mevduat, komisyon işleri, akreditif ve kredi işleri açısından dış ilişkiler ile çalışanlara ilişkin sorunlar ele alındı.[27] Bu toplantıdan sonra müdürler toplantıları her yıl daha büyük katılımla yapılacaktır. Örneğin, bu düzenli müdürler toplantılarının üçüncüsünün 25-30 Eylül 1947'de yapıldığını, altı tam gün devam ettiğini ve toplantılara genel müdürlük yöneticilerinden 11'inin yanı sıra 21 büyük şubenin müdürünün, beş müfettiş ve bir kontrolörün katıldığını biliyoruz.[28] Önceleri genellikle yılda iki kez yapılan müdürler toplantıları, 1955 yılından itibaren daha ziyade İstanbul bölgesi müdürlerini kapsamak üzere her ayın ilk perşembe gününde yapılmıştır.[29] 1950'li yıllardaki müdürler toplantılarının genellikle İstanbul bölgesindeki büyük

23 TİB, *İMK*, 14 Ekim 1957 tarih ve 4724 sayılı karar.
24 TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, "Türkiye İş Bankası A.Ş. Muhasebe Müdürlüğü Kuruluşu", 1948.
25 TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, "Muhasebe Müdürlüğü'ndeki işbölümüne ilişkin 11 Ekim 1950 tarihli yazı".
26 TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, "17 Şubat 1948 tarihli yazı".
27 TİB, "5 Ocak ve 25 Ağustos 1945 tarihli Müdürler Toplantısı Sonuçları", Ankara, Etlik Arşivi.
28 TİB, "25 Eylül 1947'de Yapılacak Müdürler Toplantısına Ait Program"; "Üçüncü Müdürler Toplantası Zabıtları", Çoğaltma, 1947, Etlik Arşivi.
29 TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, "Hususi Dosya-2".

şubelerin müdürlerini bir araya getirdiğini, zaman zaman bunlara küçük şubelerin ya da ajansların müdürlerinin ve Ankara'daki şube müdürlerinin de katıldığını söyleyebiliriz. Bu toplantılarda plasman, krediler, mevduat, küçük cari hesaplar gibi doğrudan bankacılıkla ilgili konuların yanı sıra piyasanın durumu, ekonomik konjonktürdeki gelişmeler, ithalat ve ihracattaki iniş-çıkışlar, özel yatırımlar ve devlet yatırımları, dış krediler, yasal mevzuattaki değişiklikler, personel işleri ile şubeler ve genel müdürlükle şubeler arasındaki ilişkiler gibi konuların yanı sıra bankaya ilişkin her türlü sorunun ele alındığı anlaşılmaktadır. Örneğin, 1958 devalüasyon ve istikrar kararlarından sonraki toplantılarda memur ücretlerinin yetersizliği sık sık gündeme getirilmiştir.[30] Bu toplantıların, kararların oluşturulmasında, genel müdürlük ve idare meclisinin altındaki yöneticilerin de söz sahibi olması açısından önemli olduğu söylenebilir. Zira müdürler toplantılarında yalnızca bilgi alışverişi ve değerlendirme yapılmamakta, fakat aynı zamanda şube müdürlerinden kendi şubelerini ve bankayı ilgilendiren konularda somut öneriler de beklenmektedir. Ayrıca, 2 Ağustos 1957'de olduğu gibi, zaman zaman genel müdür yardımcılarının gözetiminde gündemi sınırlı toplantılar da yapılmakta ve örneğin İstanbul'da zarar eden şubelerin müdürlerinden niçin zarar ettiklerini açıklamaları ve zararlarını telafi etmek olanaklarını göstermeleri istenmektedir.[31]

İş Bankası 1952 yılından başlayarak hızlı bir şubeleşme atağına geçti. 1944 yılında 48 olan şube sayısı 1951 yılı sonunda 81 olmuştu. Bu normal bir artıştı; oysa 1952 ve izleyen dört yılda açılan yeni şubelerle 1956 yılında şubelerin sayısı 200'ü aşmıştı. Şubelerle ilgili gelişmeleri daha sonra inceleyeceğiz; ancak bu hızlı şubeleşmenin banka örgütünde yeni birimlere ve yeni yapılanmalara ihtiyaç gösterdiği açıkça görülmektedir. Bu bağlamdaki ilk girişim memur yetiştirmek, rasyonel çalışma yöntemlerini yerleştirmek ve gerektiğinde inşaat işleri gibi konuları içermek üzere 1947 yılında bir organizasyon müdürlüğü kurulması olmuştur.[32] Yukarıda anılan hızlı şubeleşmenin yaşandığı 1952 yılından itibaren ise yeni birimler kurulmaya başlanmıştır. Bunlardan birisi, bankanın dış dünya ile ilişkilerini yürütmek üzere İstanbul'da genel müdürlüğe bağlı bir dış işler müdürlüğünün kurulmasıdır.[33] Aynı yılın mayıs ayında, bankanın şubeler kontrol servisi, doğrudan kredi işleriyle ilgili olduğu için krediler müdürlüğüne dönüştürülmüş ve başına da krediler müdürü unvanı ile bir müdür atanmıştır.[34] Ayrıca bankanın inşaat işlerinin ayrı bir müdürlüğü işgal edecek oranda artması göz önünde bulundurularak 1953 Haziran'ında bir emlak müdürlüğü kurulmuştur.[35] İstanbul'daki şube ve ajansların sayısının her geçen gün artması ve iş hacminin büyümesi karşısında, İstanbul şube ve ajanslarının kabul edecekleri riskleri bir merkezden günü gününe takip etmek için "İstanbul Mıntıkası Pozisyon Müdürlüğü" adıyla genel müdürlüğe bağlı yeni bir birim oluşturulmuştur. Genel müdürlüğe bağlı bir müdürün emrinde yeterli sayıda şef ve memurdan oluşan söz konusu birim, 1954 yılının ilk günü faaliyete geçmiş ve şubelerin

kredi yetkilerini aşmamalarını, "otorize kredi ve genel limitlerdeki deplasmanları, selahiyet harici münakaleleri" genel müdürlük adına izlemeye başlamıştır.[36] Pozisyon müdürlüğünün adı 1955 Temmuz'unda "İstanbul Mıntıkası Pozisyon ve Menabi Müdürlüğü" olarak değiştirilmiş; 1957 yılında ise, aynı işi yapan bir diğer birimin varlığı nedeniyle bu müdürlük lağvedilmiştir.[37] Söz konusu diğer birim, bankanın ticari ve iktisadi sahalarda kuruluş ve amacına uygun olarak çalışmasına olanak veren kaynakların ("menabi") yöntemli ve programlı bir şekilde artırılmasını sağlamak amacıyla 1954 yılında genel müdürlük bünyesinde kurulmuş olan kreditörler müdürlüğü idi.[38] Yine 1954 yılı başında, İstanbul örgütünün genişlemesi ve iş hacminin artması karşısında, şube ve ajanslar arasındaki ahenk ve eşgüdümü sağlamak amacıyla "İstanbul Mıntıka Müdürlüğü" kurulmuş ve başına genel müdür yardımcılarından birisi getirilmiştir. İstanbul Mıntıka Müdürlüğü, daha sonra başka örneklerini göreceğimiz bölgesel yapılanmaların ilk örneği olarak dikkat çekmektedir. Yaklaşık beş yıllık uygulamanın sonunda, Bankalar ve Ticaret Kanunu'ndaki değişiklikler kadar banka üst yönetimindeki değişiklikler ve geçen sürede iş hacminin artışı gibi nedenler, 1959 yılının ikinci yarısında İstanbul ve İzmir bölgeleri için yeni bir örgütlenme arayışını zorunlu kılıyordu. Bu nedenle idare meclisi, 15 Ekim 1959'da yaptığı toplantıda, İstanbul'da 58 şubeyi, İzmir'de 21 şubeyi kapsayan iki "mıntıka"yı yönetmek üzere İstanbul'da iki, İzmir'de bir umum müdür muavinliği ihdas etmiş ve gerekli atamaları yapmıştı.[39] Yaklaşık bir yıl sonra, Eylül 1960'ta, yapılan değerlendirmeler sonunda, İstanbul'daki "mıntıka" teşkilatının, büyük ve küçük şubelerden oluşan "birinci" ve "ikinci" bölgelere ayrılarak sürdürülmesine, İzmir'deki uygulamaya ise son verilmesine karar verildi.[40] İstanbul mıntıkası Birinci ve İkinci Bölge Müdürlükleri Teşkilatı'na ilişkin talimatname 1960 yılının ekim ayında idare meclisince onaylanarak yürürlüğe girdi.[41] İleriki yıllarda bu "mıntıka" ya da daha sonra benimsenen adıyla "bölge" teşkilatlarına ilişkin gelişmeleri izleyeceğiz.

1960 yılına kadar geçen süre içinde, esas itibariyle mevduat ve tasarruf mevduatıyla ilgili reklam ve propaganda

30 TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, "Hususi Dosya-2".
31 TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, "Hususi Dosya-2".
32 TİB, *İMK*, 29 Mayıs 1947 tarih ve 2173 sayılı karar.
33 TİB, *İMK*, 13 Ocak 1953 tarih ve 3838 sayılı karar.
34 TİB, *İMK*, 27 Mayıs 1953 tarih ve 3967 sayılı karar.
35 TİB, *İMK*, 22 Haziran 1953 tarih ve 3991 sayılı karar.
36 TİB, *İMK*, 29 Aralık 1953 tarih ve 4110 sayılı karar.
37 TİB, *İMK*, 22 Nisan 1957 tarih ve 4657 sayılı karar.
38 TİB, *İMK*, 20 Aralık 1954 tarih ve 4309 sayılı karar.
39 TİB, *İMK*, 15 Ekim 1959 tarih ve 5085 sayılı karar.
40 TİB, *İMK*, 13 Eylül 1960 tarih ve 5279 sayılı karar.
41 TİB, *İMK*, 20 Ekim 1960 tarih ve 5306 sayılı karar.

işlerini yürüten genel müdürlük bünyesindeki neşriyat müdürlüğü (1950'lerde *Yayın Müdürlüğü ve Basın* adı verilmişti) kreditörler müdürlüğünün faaliyet alanına girdiği için lağvedildi.[42]

Yine 1960 yılında bankanın faaliyet sahasının çok genişlemiş olmasına karşın iktisadi araştırmaların gerektiği gibi yapılmasını olanaklı kılacak bir birimin henüz mevcut olmaması nedeniyle, var olan "etüt ve istatistik servisi" güçlendirilerek "iktisadi araştırmalar müdürlüğü"ne dönüştürüldü.[43]

1952 yılında ilk kez görülen bir uygulama da genel müdürün banka adına kullanabileceği bir örtülü ödeneğin ihdas edilmiş olmasıdır. Bu konudaki idare meclisi kararında,

"... Banka adına Umum Müdür'ün takdir edeceği hususlarda... senevi yetmiş beş bin lira sarfedilmesi hususunda Umum Müdür'e yetki verilmiştir... Bu munzam sarfiyat için tediye ettiği mebaliğin cihet-i sarfını gösteren evrakın, İdare Meclisi adına münferiden azadan Yakup Dinçbaş tarafından tetkik edilmesini müteakip, 'tetkikatın icra olunduğu tarihi ve kabul edilen sarfiyat yekununun baliğ olduğu miktarı' ifadeden ibaret bir zaptı adı geçen üye ile Umum Müdür müştereken imza edeceklerdir. Bu zabıt, Banka umum masrafları meyanında kayda esas tutulacak ve bu tediyata müteallik olup artık hükmü kalmayacak olan her türlü müteferrik evrakın hıfsına lüzum olmaksızın bu zabıt, sarf vesikası olarak muhasebece muhafaza edilecektir."

denilmektedir.[44]

İlk kez 1938 yılında iki genel müdür yardımcılığının ihdas edilmesinden sonra, 1950'li yıllarda ihtiyaca göre ve yönetim kurulu kararıyla genel müdür yardımcılarının sayıları artırılmış ya da eksiltilmiştir. Bu arada ilk kez 1955 yılında, "birinci genel müdür muavinliği" unvanı ile genel müdür yardımcıları arasında bir derecelendirme yapılmış ve bu *primus inter pares* (eşitler arasında birinci) makama genel müdür yardımcılarından Ahmet Dallı atanmıştır.[45] Genel müdür yardımcılarının sayısı 1958 yılı başında, "iş hacmindeki gelişmeler neticesinde" dörde, aynı yılın eylül ayında beşe çıkarılmıştır.[46] Sayılarının artışına paralel olarak genel müdür yardımcıları arasında daha belirgin bir görev ve yetki paylaşımına da gidilmiştir. 1959 yılının sonlarına doğru genel müdür yardımcılarının sayısının sekiz olduğunu görüyoruz.[47] İzleyen yıllarda bu sayı ihtiyaca göre azalacak ya da çoğalacak ve işbölümü, bu makamı işgal edenlerin bilgi ve becerilerine göre belirlenerek daha kesin bir yapıya kavuşacaktır.

İncelediğimiz dönemin en fazla büyüyen, güçlenen ve banka içindeki etkisi artan birimlerinden birisi de teftiş kuruluydu. Örneğin, 1953 yılı sonlarında teftiş kurulu 1 başkan, 12 müfettiş, 11 müfettiş muavini, 17 müfettiş muavini adayı ve 3 memurdan oluşan 44 kişilik kadrosuyla genel müdürlüğün en büyük birimiydi. 1957 yılında bu sayının 51'i bulduğunu biliyoruz.[48] Müfettiş muavini adaylığı için ciddi bir yarışma sınavı açılıyor, adaylıktan muavinliğe, muavinlik-

ten müfettişliğe yükseltilmede de yine titiz davranılıyordu. Örneğin, "müstakil teftiş vazifesi gören" bir müfettiş muavininin müfettişliğe atanabilmesi, bir kıdemli müfettişçe hakkında yazılacak ayrıntılı rapora dayanıyor ve bu raporda söz konusu kişinin anlayışı, çalışması, mesleki ve genel malumatı, karakteri, mizacı ve çevresi ile ilişkileri dikkatle gözden geçirildikten sonra hakkında olumlu ya da olumsuz bir karara varılıyordu. Buna karşılık, teftiş kurulunda çalışanlar çıplak maaş olarak genel müdürlükte çalışan diğer görevlilerden çok farklı ücretler almıyorlardı. Örneğin, 1953 yılında teftiş kurulu başkanının maaş ve tahsisattan oluşan aylığı 1.000 TL iken, muhasebe müdürününki 1.200, memurin müdürününki 1.600, krediler müdürününki 1.200 lira idi. Müfettişlerin maaşları kıdemlerine göre 500 ile 1.100 lira arasında değişirken, müfettiş muavinlerinin aylıkları 400-475, muavin adaylarının aylıkları ise 250-450 TL arasında değişiyordu. Diğer genel müdürlük birimlerinde çalışan üst düzey memurların aylıkları da 400-1.000 lira arasındaydı.[49] Ancak teftiş heyetinde çalışanlara, çıplak maaşlarına ek olarak ayrıca "tahsisat" adı altında ek bir ödeme yapılıyordu ve bu da heyette çalışanların maaşlarını ciddi olarak artırıyordu. Ayrıca, Temmuz 1955 tarihinden itibaren müfettişlere maaşlarının %15'i, müfettiş muavinlerine ise %10'u oranında "mesken tazminatı" verilmeye başlandı.[50] Öte yandan gerek şube müdür ve yardımcıları, gerekse kimi genel müdürlük müdür ve yardımcıları gibi üst düzey çalışanların, maaşlarının yanı sıra bankanın iştiraklerinde yönetim kurulu üyesi ya da murakıp olarak görevlendirilmek suretiyle ek bir gelir elde ettikleri de unutulmamalıdır.

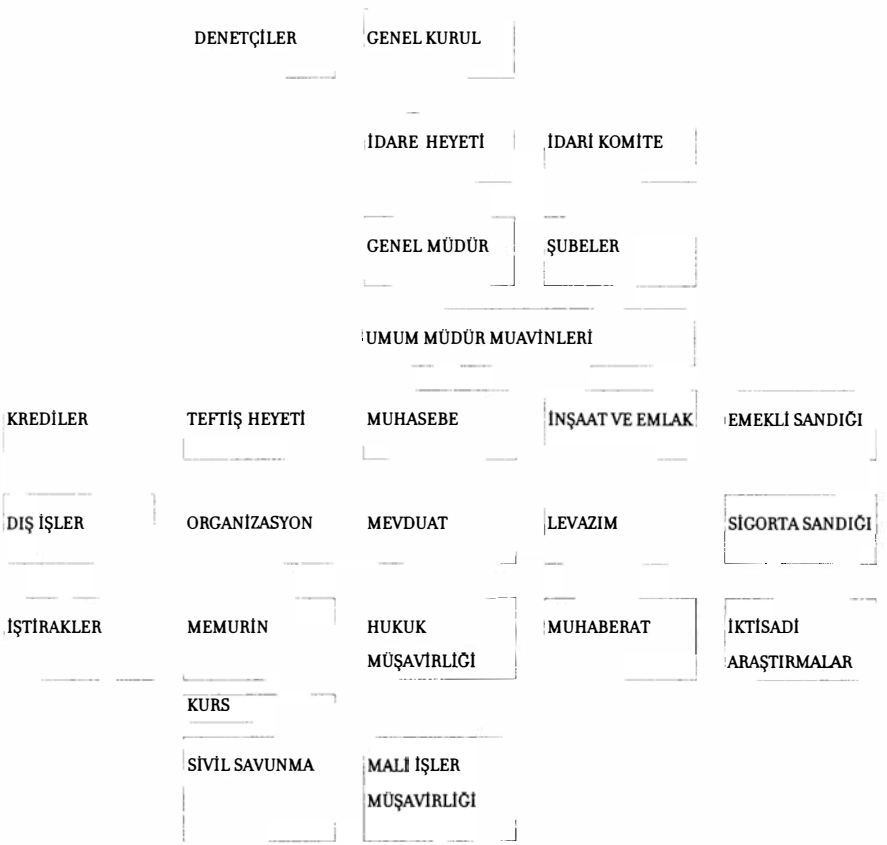
İncelenen dönemin başlarından itibaren müdürler toplantılarının düzenli bir hale gelmesine paralel olarak belirli aralıklarla müfettişler toplantıları da yapılmaya başlanmıştır. Bu toplantılarda banka şubelerinin ve rakiplerin plasman çalışmaları, mevzuat değişiklikleri karşısında alınması gereken önlemler, genel giderlerde tasarruf sağlanması için yapılması gerekenler, teftişler ve sonuçları hakkındaki değerlendirmeler, kaynakların artırılması ve değerlendirilmesi konusunda alınacak önlemler, memur kalitesi ve randımanı gibi değişik sorunlar önce-

42 TİB, *İMK*, 25 Ağustos 1960 tarih ve 5261 sayılı karar.
43 TİB, *İMK*, 6 Temmuz 1960 tarih ve 5227 sayılı karar; 28 Aralık 1960 tarih ve 52.909 sayılı Genel Mektup.
44 TİB, *İMK*, 21 Temmuz 1952 tarih ve 3678 tarihli karar.
45 TİB, *İMK*, 8 Ağustos 1955 tarih ve 4450 sayılı karar.
46 TİB, *İMK*, 20 Ocak 1958 tarih ve 4758 sayılı ve 29 Eylül 1958 tarih ve 4887 sayılı kararlar.
47 TİB, 21 Ekim 1959 tarih ve 52569 sayılı Genel Mektup.
48 TİB, "Teftiş Heyeti Kadrosu-1957" (daktilo metin), Etlik Arşivi.
49 TİB, "Genel Müdürlük'te Çalışanların Görev, Maaş ve Tahsisatlarını Gösterir Cetvel", 1953, Etlik Arşivi.
50 TİB, *İMK*, 15 Haziran 1955 tarih ve 4414 sayılı karar.

den belirlenen bir gündem çerçevesinde tartışılmaktadır.[51] Müdürler toplantılarında yönetimde sorumluluk taşıyanların görüş ve önerileri; müfettişler toplantılarında ise yöneticileri ve çalışanları denetlemek durumunda olanların gözlemlere dayanan değerlendirme ve eleştirileri ele alınmakta ve böylelikle hem teftiş verenlerin hem, de teftiş edenlerin değerlendirmelerinden banka üst yönetimi için gerekli doğru karar verme girdilerine ulaşılmaya çalışılmaktadır.

1950'li yıllarda İstanbul şube ve ajanslarının sayıca ve önemce artışı, bu şubelerin teftişinde özel düzenlemelere gidilmesi;[52] teftişlerin verimini artırmak açısından "mıntıka müdürlükleri"nde olduğu gibi İstanbul, İzmir, Adana, Samsun ve Erzurum'da birer "mıntıka müfettişliği" kurulması[53] türünden uygulamalar bu dönemde teftişi ilgilendiren gelişmelerden bazılarıydı. Bu arada teftiş faaliyetlerinin önemlice bir bölümünün başta müşteriler olmak üzere banka içinden ve dışından gelen şikâyetlere yönelik incelemeler olduğunu ve yapılan teftiş sonunda bu şikâyetlerin dörtte birinden azının haklı bulunduğunu da kaydedelim.[54]

Şekil-5: TİB Teşkilat Şeması (1960)



İncelediğimiz dönemin sonlarında, yani 1960 yılında İş Bankası örgüt şeması Şekil-5'deki gibi bir görünüm almıştı.

ŞUBELER: "İŞ BANKASI İSTERİZ"!

1944 yılında İş Bankası'nın tüm ülke çapında 48 şubesi vardı. 1960 yılında ise şubelerinin sayısı 244 olmuştu. Bu gelişmeler aslında İş Bankası'nın rekabetle, ülkemizin ise şube bankacılığı ile tanışmasıydı. Yaklaşık 16 yılda %500'lük artışın belgelere yansıyan gerekçesi, "halka hizmeti kolaylaştırmak ve özellikle tasarruf hesaplarında sürat ve suhulet sağlamak"[55] ya da "müşterilerimizin yakınına gitmek suretiyle kolaylık sağlamak ve hakiki tasarruf sahiplerini teşkil eden zümreye daha geniş ölçüde nüfuz ederek bunları Bankamız'a celbetmek"[56] şeklinde ifadesini buluyordu. Gerçekten de 1944 yılından itibaren rakip özel bankaların birbiri ardı sıra ortaya çıkışı ve 1946, özellikle 1950 yılından itibaren izlenen ekonomik ve sosyal politikalar bu şubeleşme yarışını teşvik edici nitelikteydi. Şubeleşme, başta İstanbul olmak üzere büyük şehir odaklıydı ve önceleri büyük kentlerin kalabalık semt ve mahallelerinde "mülhak" şube ya da ajans açılması şeklinde oldu; zamanla ajanslar yönetim biçimlerinde bir değişiklik olmamak koşuluyla ve önce 1955 yılında İstanbul'dan başlayarak şubelere dönüştürüldü. Bu değişikliğin temel gerekçesinin, ajansların çoğunun iş hacmi açısından şube niteliğini kazanmış olması kadar, ajansların "bazı bankacılık muamelelerini yapamayacakları şeklindeki söylentilere yer vermemek" ve "müşteriler üzerinde bir küçümseme hissine yol açmamak" şeklinde idare meclisi kararlarına yansıdığını görüyoruz.[57] Daha önce İstanbul Mıntıka Müdürlüğü'nün kurulmasına değinirken gördüğümüz gibi, şube ya da ajansların önemlice bir bölümü İstanbul bölgesindeydi. Bu da gayet doğaldı; zira 1952 yılında bankanın küçük cari hesaplar mevduatının yaklaşık %41'i, genel mevduatının yaklaşık %40'ı; toplam kârının ise yaklaşık %49'u İstanbul şubelerinden kaynaklanıyordu.[58] İstanbul'da sayıları gittikçe artan şube ve ajansların "umumi vahdet havasını bozmak istidadını göstermesi" üzerine, 1955 yılı ortalarında İstanbul'daki tüm şube ve ajanslar altı büyük şubeye bağlandı. Buna göre, Yenicami şubesi kendi dışındaki 18, Beyoğlu şubesi 11, Galata şubesi 6, Kadıköy şubesi 3, Üskü-

51 TİB, "20 Haziran 1957 Günü Yapılacak Müfettişler Toplantısına Ait Gündem ve Görüşmelerin Özeti" (daktilo metin), Etlik Arşivi.
52 TİB, *İMK*, 27 Ekim 1958 tarih ve 4900 sayılı karar.
53 TİB, *İMK*, 26 Temmuz 1957 tarih ve 4696 ve 4697 sayılı kararlar.
54 TİB, Teftiş Reisliği, "İcmal: 1957", Etlik Arşivi.
55 TİB, *İMK*, 5 Ekim 1951 tarih ve 3455 sayılı karar.
56 TİB, *İMK*, 28 Temmuz 1958 tarih ve 4849 sayılı karar.
57 TİB, *İMK*, 22 Nisan 1960 tarih ve 5193 ve 5196 sayılı kararlar.
58 TİB, *İMK*, 22 Mayıs 1952 tarih ve 3634 sayılı karar.

Beyoğlu Şubesi, 1950'ler.

dar şubesi 1 şubeden sorumlu olacaktı. Beyazıt şubesi tek başına çalışacaktı.[59] Bir başka ifadeyle 1955 yılı ortalarında İş Bankası'nın yalnızca İstanbul kentinde 45 şube ya da ajansı faaliyet gösteriyordu.

1950'li yılların başından itibaren ülke düzeyindeki İş Bankası şubeleri arasında, iş hacmi büyüklüğü ve kârlılığa göre 5'li bir hiyerarşi oluşmuştu. Buna göre İstanbul, Ankara, İzmir ve İskenderiye şubeleri "*fevkalade şubeler*"; Adana, Bursa, Galata, Mersin, Samsun, Trabzon şubeleri "*birinci sınıf*" şubeler; aralarında Beyoğlu, Kayseri, Konya, Manisa, Balıkesir'in de bulunduğu 10 şube "*ikinci sınıf*"; Ankara Yenişehir'den İstanbul Kadıköy'e, Antalya'dan Edirne'ye 22 şube "*üçüncü sınıf*"; Diyarbakır, Erzurum, Kars, Malatya gibi 8 şube de "*uzak şube*" sayılıyordu. Söz konusu şubeler hiyerarşisi bir dereceye kadar iş hacmi ve kârlılık, bir dereceye kadar da çalışanların maaşlarında bir ölçüt olarak anlamlıydı. Örneğin, fevkalade şubenin müdürü 600 lira aylık alırken, birinci sınıf şubenin müdürü 500, ikinci sınıf şubenin müdürü 400, üçüncü şubenin müdürü ise 300 lira maaş alıyordu. Uzak şubelerin müdürleri ayda 100 lira mahrumiyet tazminatı alıyorlardı. Aynı durum diğer tüm çalışanlar için de geçirliydi. Oysa şubelerin istihdam ettikleri memur sayısı açısından daha farklı bir görünüm ortaya çıkıyordu. Örneğin, 1951 yılının başlarında, faaliyet gösteren 76 şube ya da ajanstan 9'u 2-4 memur istihdam ederken, 46 şube, yani şubelerin yaklaşık %60'ı 5-10 memur çalıştırıyordu. 10 ile 20 arasında memur çalıştıran Kayseri, Konya, Trabzon, Yenişehir, Beyazıt gibi şubelerin sayısı 12 idi. 20-50 memur istihdam eden şube sayısı 4, 50'den çok memur istihdam eden şube sayısı 5'ti. 20'den fazla memur istihdam eden şubeler Samsun (21), Mersin (22), Bursa (24) ve Adana (25), 50'den çok memur istihdam eden şubeler de Beyoğlu (59), Galata (93), Ankara (119), İzmir (122) ve İstanbul Yenicami (259) idi. Genel müdürlükte ise 138 kişi çalışıyordu.[60]

1950 yılı ortalarında Türkiye'de faaliyet gösteren 46 bankanın toplam şube ve ajans sayısı 549'u bulmuştu ve bunlardan 75 kadarı (%13,6) İş Bankası şubeleriydi. 1955 yılı mart sonu itibariyle ise bankaların toplam şube ve ajans

59 TİB, *İMK*, 15 Haziran 1955 tarih ve 4409 sayılı karar.
60 TİB, "31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Şubelerin Memur Adedine Göre Tasnifi" (daktilo metin), Etlik Arşivi.

sayısı 1.151'e yükselmişti ve bunlardan 170 kadarı (%14,7) İş Bankası'na aitti.[61] Dolayısıyla 1950'lerin ilk beş yılında Türkiye'deki bankaların şubeleşme atağında İş Bankası geri kalmamış ve toplam şube/ajanslar içindeki payını bir puan yükseltmişti. 1961 yılına gelindiğinde ise bankaların yurtdışındaki şubeleri de dahil toplam şube ve ajanslarının sayısı 1.716 olmuştu. İş Bankası'nın toplam içindeki payı %14,2; özel sermayeli bankaların sahip olduğu 843 şube/ajans içindeki payı ise %28,9'du.[62]

İncelediğimiz dönemde İş Bankası şubelerinin sayısal gelişmesi Tablo-29'dan izlenebilir: Şubeleşmenin 1947 yılından sonra hız kazandığı, en büyük ivmeyi 1952-1954 yıllarında yakaladığı; şube sayısının 1956 yılında 200'ü bulmasından sonra artış hızının azaldığı gözlenmektedir. Bankanın kurulduğu yıldan itibaren şubelerin sayısal gelişimine bakıldığında, bir önceki yıla göre artış yüzdesi açısından 1931 ve 1952 yılları dikkat çekmektedir. Az sayıdaki şube sayısının bir sonraki yıl iki ya da üç katına çıktığı ilk altı yılı saklı tutulursa, 1931 yılında bir önceki yıla göre %52; 1952'de ise bir önceki yıla göre %35 gibi yüksek artışların gerçekleştiği gözlenmektedir.

Tablo-29: 1944-1960 Yılları Arasında Şubelerin Sayısal Gelişimi

Yıllar	Açılan Şube Sayısı	Kapanan Şube Sayısı	Çalışan Şube Sayısı	Bir Önceki Yıla Göre Artış Oranı
1944			48	%0
1945	1		49	%2
1946	2		51	%4
1947	1		52	%2
1948	10		62	%19
1949	7		69	%11
1950	8		77	%12
1951	4		81	%5
1952	28		109	%35
1953	24		133	%22
1954	35		167	%26
1955	23		189	%13
1956	12		200	%6
1957	9		209	%4
1958	18		227	%9
1959	13	4	236	%6
1960	9	1	244	%3

Kaynak: *TİB*, İdare Meclisi Raporları, *1944-1960; "Kırkıncı Yıl..." (haz. Saim Aybar), 1964.*

Bu dönemde ciddi bir rekabetle ilk kez karşılaşan İş Bankası mevduatı artırmak, hiç değilse rakiplere kaptırmamak için çeşitli yollar denedi. Örneğin, Büyükada'da ya da Gülhane Parkı'nda olduğu gibi yaz aylarında çalışacak ajanslar ya da büyük kentlerde ana şubelere bağlı bürolar açılması bu dönemin uygulamalarıdır. 1960 yılına doğru bu yazlık ajanslar ve küçük bürolar normal şubelere dönüştü. Sözü edilen arayış ve uygulamalardan birisi de "seyyar büro" uygulamasıdır.

1948 yılı sonlarında, yani şubeleşmenin hızlandığı sırada, kimi Avrupa ülkelerinde yıllardır uygulanan "seyyar banka bürosu" önerisi ortaya atıldı. Öneri İstanbul Beyoğlu şubesinden geliyordu ve gerekçe olarak da iki nokta öne çıkarılıyordu. Bir kere, seyyar büro ile şehir merkezi dışındaki mahalle ve köyleri belirli zamanlarda ve bir programa göre dolaşmak mümkün olacaktı. İkinci olarak, o sıralarda uygulamaya konulmak üzere olan "amele mevduatı" işini en iyi bir şekilde başarmak olanağı doğacaktı.[63] Beyoğlu şubesinden kaynaklanan öneri, idare meclisinin 11 Ocak 1949 tarihli toplantısında, iki üyenin itirazına rağmen oyçokluğu ile kabul edildi.[64] Bunun üzerine Fazıl Kunkut ve Oğulları İthalat-İhracat Şirketi'nin aracılığıyla İngiltere'deki Coventry Steel Caravans Ltd.'e beheri 2.034 sterline mal olacak iki seyyar banka sipariş edildi. Banka bürosuna dönüştürülmüş iki karavanın, gümrük resimleri de dahil bankaya maliyeti 66.920 lira oldu.[65] Beyoğlu şubesi, temmuz ayı başında seyyar büroyu faaliyete geçirmek üzere hazırlıklarını tamamladı. O sıralarda Türk Ticaret Bankası'nın da bir seyyar banka kurduğunu belirtelim.

İki seyyar büro, hazırlanan bir programa göre, 4 Temmuz 1949 Pazartesi gününden itibaren Sarıyer, Büyükdere, Eyüp, Samatya, Kasımpaşa, Küçükmustafapaşa, Şehremini ve Balat semtlerinde çalışmaya başladı. Her büronun kadrosu bir şef, bir veznedar, bir şoför ve bir kavastan oluşuyordu. Seyyar büroların 1952 yılı sonuna kadar çalıştıklarını biliyoruz. Kasımpaşa, Balat ve Küçükmustafapaşa semtlerinde çalışan bir numaralı seyyar büro 1953 yılı başında Balat'ta bir ajans kurulması üzerine servisten kaldırıldı; Gönen ve Yenice depreminde büyük hasar gö-

61 Taşçıoğlu, *a.g.e.*., s. 41.
62 Türkiye Bankalar Birliği, *40. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türk Bankacılık Sistemi: 1958-1997*, Yayın No 207, Ekim 1998, s. 202.
63 TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, Dosya No. 101.
64 TİB, *İMK*, 11 Ocak 1949 tarih ve 2635 sayılı karar.
65 Beyoğlu Şubesi'nden 23 Haziran 1949 tarihinde genel müdürlüğe gönderilen yazı, Genel Müdürlük Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, Dosya No. 101.

Galata Şubesi'nin içi.

Yeni Cami Şubesi'nin içi.

ren Ziraat Bankası şubesi olarak kullanılmak üzere adı geçen banka emrine verildi. İkinci seyyar büro da Umum Müdür Muavini Ahmet Dallı'nın sözlü emriyle Yeşilköy Havalimanı'nda çalışan İş Bankası memurlarının ikametine tahsis edildi. Ziraat Bankası'na ödünç verilen seyyar büro, geri alındıktan sonra İstanbul Belediyesi İktisat Müdürlüğü'ne satılmak istendiyse de pazarlıkta anlaşılamadığı için 1957 yılında Gülhane Parkı'ndaki İş Bankası yazlık ajansında çalışanlara ikametgâh görevi yaptı.[66]

1952 yılından itibaren şube, ajans ya da büro sayısının hızlı artışı, seyyar büro gibi uygulamalara gerek kalmadığını düşündürüyor. O kadar ki, 1953 yılı mart ayında örgüte gönderilen bir genel mektupta, bankanın prensibinin müşterilerin yakınına gitmek olmakla birlikte mevduat maliyetlerine ve plasman randımanlarına olumsuz etki yapmayacak bir yayılma siyaseti izlendiği, şubelerin bütün olanak ve güçlerini bulundukları piyasalarda her türlü faaliyetlerini artırma konusunda yoğunlaştırmaları gerektiği bildirilmekteydi.[67] Şimdi, incelenen dönemde bir şubenin açılış sürecine daha yakından göz atmak yararlı olabilir. Zira bu süreç, yeni bir şube açılırken bankanın ne gibi kıstasları dikkate aldığını gösterdiği kadar, çevreden gelen

istek ve baskılarla da nasıl başedildiği konusunda ipuçları verecektir.

Elimizdeki bir belgeden, 1948 Mart'ı ile 1953 Mart'ını kapsayan beş yıllık sürede şube açılması için İş Bankası'na toplam 65 talep geldiğini öğreniyoruz. Bu taleplerden 6'sı zaten açılmak üzere olan şubelerle ilgilidir. 34 yer hakkında piyasa etüdü yaptırılmış ve bunlardan ancak 15'inin şube açılabilecek yerler olduğu belirlenmiştir. 25 yerleşim biriminden gelen taleple ilgili olarak ise herhangi bir araştırma yapılmamıştır. İlginç olan nokta, anılan tarihlerde 65 yerleşme biriminde şube açılması için gelen taleplerden yalnızca dörtte birinin, genel müdürlükten ya da şubelerden, yani bankanın kendi içinden kaynaklanan talepler olmasına karşılık; dörtte üçünün ticaret ve sanayi odaları, çeşitli bakanlıklar, valilikler, TBMM Başkanlığı, siyasi parti teşkilatları ve belediyeler gibi çevreden kaynaklanan talepler olmasıdır.[68] Bir başka ilginç nokta, beldesinde bir İş Bankası açılmasını isteyen çevrelerin genellikle cumhurbaşkanlığı, TBMM Başkanlığı, Başbakanlık ve Ticaret Bakanlığı gibi etkili makamları devreye sokmaya özen göstermeleridir. Bu talepler karşısında banka, genellikle müfettişlerden oluşan kendi elemanlarına bir araştırma yaptırmakta ve araştırmanın sonucuna göre şube açmaya ya da açmamaya karar vermektedir. Gelen taleplerin yarıya yakın bir bölümü ise herhangi bir araştırmaya dahi gerek görülmeksizin kibar bir dille geri çevrilmektedir.

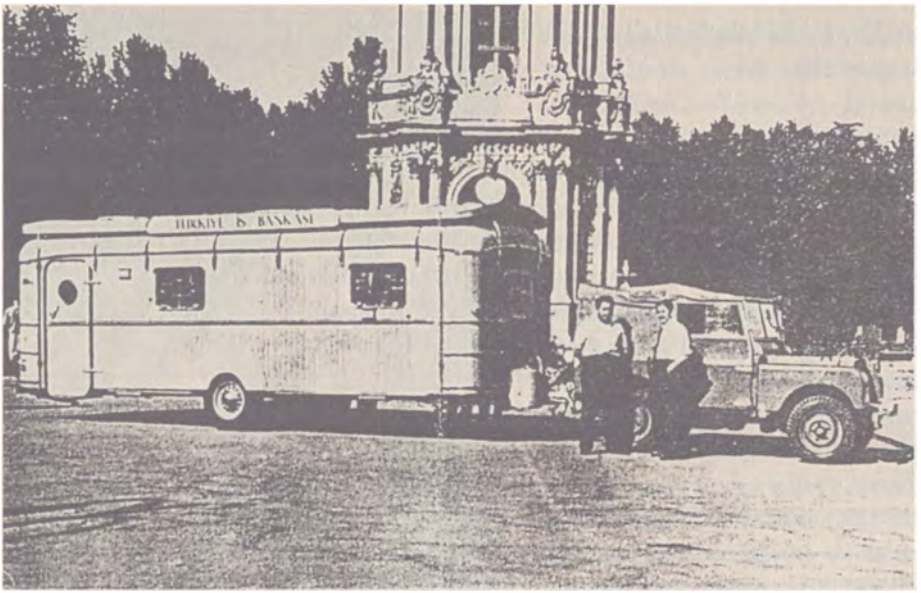
Şube açılması isteği karşısında yapılan araştırma başlıca dört başlık altında toplanmakta, idari durum ve nüfus, iktisadi durum, şube faaliyetinin sonuçları hakkında tahminler ve diğer konular ayrı ayrı incelenmektedir. Şube açılması talep edilen beldenin iktisadi durumu; ticaret odasına kayıtlı şirket sayısı, söz konusu şirketlerin ödenmiş sermayelerinin toplamı, şirket ve firmaların faaliyet alanları açısından sınıflandırılması ve değerlendirilmesi ve yöredeki diğer banka şubelerinin durumu açısından ayrıntılı bir şekilde irdelenmektedir. Şube faaliyetinin sonuçlarına ilişkin tahminler konusunda mevduat ve kredi olanakları, yıllık muhtemel gider ve gelir tutarları ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir.[69] Belirtilmesi ge-

[66] TİB, *İMK*, 12 Temmuz 1949 tarih ve 2766 sayılı karar; TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, Dosya No. 101.

[67] TİB, 28 Mart 1953 tarih ve 50902 sayılı Genel Mektup.

[68] TİB, "Mart 1953 Sonunda Şube Açılması Hakkında Yapılan Talepler Vaziyeti", Etlik Arşivi.

[69] TİB Genel Müdürlüğü'nün 24 Eylül 1951 tarih ve 13184 sayı ile Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı'na gönderdiği yazı; Bayezıt Şubesi'nin 17 Ekim 1963 tarihinde genel müdürlüğe yazdığı yazı ekindeki bilgiler, Etlik Arşivi, Raf A-4.



İş Bankası Seyyar Şubesi.

Tosya'daki DP mitingi.

reken nokta, İş Bankası'nın bu araştırmaları, yasal mevzuatın gerektirdiğinin ötesinde bir titizlik ve ayrıntıda yapıyor olmasıdır. 1948-1964 yıllarını kapsayan sürede yapılmış piyasa etütlerinin, 80'in üzerinde kent ya da kasabanın sosyoekonomik yapısı hakkında çok değerli malzeme içeren zengin birer kaynak olduğu belirtilmelidir.

İncelenen dönemde İş Bankası'nda bir şube açılması sürecine, Bitlis örneğinden hareketle biraz daha yakından bakabiliriz:[70]

Bitlis eşraf ve tüccarı, 18 imzalı bir telgrafla ilk kez 10 Şubat 1949 tarihinde İş Bankası'na başvurarak Bitlis'te bir şube açılmasını talep ederler. Bu olayın üzerinden yaklaşık üç yıl geçtikten sonra, 1952 Haziran'ında bu kez Bitlis Demokrat Parti ve Cumhuriyet Halk Partisi il ve ilçe başkanları, il ve belediye daimi encümen üyeleri, çeşitli mahallelerin muhtarları ile Shell, Singer ve Petrol Ofis acenteleri ve kentin önde gelen tüccar ve ziraatçilerinden oluşan 47 imzalı bir dilekçe ile İş Bankası Genel Müdürlüğü'ne başvuran Bitlislilerkentlerinde bir şube açılması taleplerini yinelerler. Yaklaşık bir ay sonra aynı talep bu kez Başbakanlık Yüksek Makamı'na iletilir. Başbakanlık, dilekçeyi İş Bankası'na aktarır. Yaklaşık bir yıl sonra, İçişleri Bakanı Etem Menderes, güney illerinde yapmış olduğu gezi sırasında İş Bankası'nı ilgilendiren bir notu 4 Eylül 1953 tarihli bir yazının ekinde genel müdürlüğe iletir: Bitlisliler il merkezinde bir İş Bankası şubesi açılmasını rica etmektedirler. Etem Menderes'in yazısına verilen cevapta, "Bitlis'te bir şube açılması hususunda vaki olan dilek üzerinde bankamızca ehemmiyetle durulmuş ve bu mevzuda gerekli tetkiklerin yapılması için Diyarbakır Şubemiz Müdürlüğü'ne talimat verilmiştir" denilmektedir. İş Bankası'nın 9 Eylül tarihli söz konusu yazısından sonra bu kez Bitlis İmar ve Kalkındırma Derneği, İş Bankası Genel Müdürlüğü'ne 21 Kasım 1953 tarihli bir yazı göndererek, İçişleri Bakanlığı'nın Bitlis'te bir banka şubesi açılması keyfiyetinin kararlaştırılmış olduğunu bildirmesine ve bu hayırlı haberin kamuoyuna duyurulmasını istemesine karşın "bu büyük arzunun müsbet şekilde neticelenmediği" hatırlatılmakta ve verilmiş sözün yerine getirilmesi istenmektedir. Kalkınma Derneği'nin yazısından 5 gün sonra bu kez Bitlis Valiliği tarafından TİB Genel Müdürlüğü'ne bir yazı yazılarak Bitlis İmar ve Kalkınma Derneği'nin yaptığı araştırma sonucu, bir piyasa etüdü yapılması konusunda Diyarbakır şubesi müdürlüğüne talimat verilmediğinin anlaşıldığı belirtilmekte, "gerekli incelemenin yapılması için Diyarbakır İş Bankası Müdürü'nün Bitlis'e gönderilmesi rica" edilmektedir. Bankadan Bitlis Valiliği'ne verilen cevap, "gereken iktisadi ve ticari etüdlerin yapılmasının 1954 yılı programına alınmış olduğu" yolundadır. Aradan yaklaşık bir buçuk yıl geçer. Bu kez Türkiye Riyaseticumhur Umumi Kâtipliği'nden gelen 16 Ağustos 1955 tarihli yazıda, Bitlis İmar ve Kalkındırma Derneği'nin 12 Ağustos 1955 tarihli dilekçesi bankaya aktarılmakta ve sonucun adı geçen derneğe bildirilmesi istenmektedir. Bitlis İmar ve Kalkındırma Derneği'nin reisicumhura yazdığı dilekçede şöyle denilmektedir:

70 TİB, "Bitlis Dosyası", Etlik Arşivi.

"1954 seçimleri arefesinde Diyarbakır'ı teşriflerinde yüksek ziyaretlerinde bulunmak üzere Bitlis Vilayeti'nden Valimiz Nadir Tüzün başkanlığında heyet olarak huzur-u alilerine kabul şerefine nail olduk... vilayetimizin iktisaden kalkınması için bir İş Bankası'nın açılması tensip buyuruldu ve hemen ele alınması için oradaki alakalı zevata emir verilerek not ettirildi. Memleketimize dönüşümüzde bizi sabırsızlıkla ve ümitle bekleyen halkımıza, bu hayırlı müjdeyi çok selahiyetli bir ağızla tebşir ettik... aradan bir buçuk yıl gibi uzun bir zaman geçmesine rağmen bu emirleri halen yerine getirilmedi ve böylece halkımız ümit ve üzüntü içinde kaldı... mevzubahis İş Bankası Şubesi'nin Bitlis'te açılması için ilgililere emirlerinizi saygı ile arzeder..."
Bu son girişimden de bir sonuç çıkmaması üzerine Bitlisliler bir kez daha isteklerini bir yandan reisicumhur aracılığı ile diğer yandan İktisat ve Ticaret Vekâleti aracılığıyla İş Bankası Genel Müdürlüğü'ne iletirler. Bankanın İktisat ve Ticaret Bakanlığı'na gönderdiği cevap yazısında, "Bitlis ticari piyasasının Bankamızca şube açılması bakımından tetkiki bu mevzudaki 1957 yılı programımıza alınmıştır" denmektedir. Aynı yıl, yani 1956 yılında reisicumhur doğu illerinde yaptığı gezi sırasında Bitlislilerin İş Bankası şubesi talebini bir kez daha dinler, not eder ve umumi kâtiplik aracılığıyla bankaya iletir. Bitlisliler 1957 yılı ortalarında İktisat ve Ticaret Vekili Abdullah Aker aracılığıyla şanslarını bir kez daha denerler. Bu son girişim üzerine İş Bankası'nın İktisat ve Ticaret Vekâleti'ne gönderdiği 24 Mayıs 1957 tarihli yazıda, "Günün şartları nazar-ı itibare alınarak küşadından itibaren birkaç sene faaliyetinden müsbet netice elde olunamayacak yeni şubeler açılması düşünülmemekte olduğu" belirtilmektedir. Aradan bir yıldan fazla bir süre geçtikten sonra, 1959 yılı Şubat'ında, Bitlis'in yerel gazetesi Tasviri Efkâr'da, "İş Bankası Şehrimizde Ne Zaman Şube Açacak?" başlıklı bir yazı yayımlanır. Yazıda, bir İş Bankası şubesine sahip olmaya Bitlis'in de hakkı olduğu belirtilmekte ve "Madem ki hakkımızdır, bilhassa alakalı kimselerin alakalarını çeker; bir an önce şehrimize bir İş Bankası şubesi açılmasını dileriz"[71] denilmektedir. 1959 15 Eylül'ünde Bitlis Belediye Başkanı Abdullah Okumuş, Reisicumhur Celal Bayar'a bir telgraf çekerek, cumhurbaşkanının 1954 yılındaki ziyaretini hatırlatır ve İş Bankası şubesinin "acilen tesisinde yüksek alaka ve emirleri"nin beklendiğini kaydeder. Cumhurbaşkanlığı genel kâtipliği bu telgrafı da "inkişaf etmekte bulunan bir vilayet olması itibariyle, bu dileğin tetkiki için" İş Bankası Genel Müdürlüğü'ne aktarır.

"Bitlis Dosyası"nda başkaca bir bilgi yer almıyor. Bununla birlikte Bitlis'te İş Bankası şubesinin 26 Ağustos 1960 tarihinde açıldığını biliyoruz. İş Bankası şubelerinin açılış süreci, çoğu durumda Bitlis örneğinde olduğu gibi uzun zaman almıyordu. Bankanın yaptığı piyasa etüdü, kredi ve plasman yönünden uygun sonuçlar veren yerlerde bir ya da iki yıl içinde şubeler faaliyete geçiyordu. Bununla birlikte, özellikle incelediğimiz dönemde hemen hemen her şubenin açılışında, yerel tüccar ve eşraf bir şekilde siyasi mekanizmayı harekete getirmeye çalışmıştır. Dönemin Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın İş Bankası ile olan ilişkisi bilindiği için, İş Bankası'na yönelik şube açılması talepleri adeta kural olarak Cumhurbaşkanlığı Genel Kâtipliği'nden başlamıştır. Ancak banka bu tür siyasi telkin ya da yönlendirmeleri fizibilite hesaplarının önüne geçirmemiş, genellikle bildiğini yapmıştır. 1945 yılında Türkiye'nin 28 ilinde en az bir İş Bankası şubesi varken, 1960 yılı sonunda Bilecik, Gümüşhane, Artvin, Tunceli, Muş ve Hakkari

dışındaki 61 ilde en az bir İş Bankası şubesi bulunuyordu (bkz. Şube Dağılım Haritası-1960). İş Bankası şube açarken kuşkusuz "verimlilik" faktörünü dikkate almakla birlikte yalnızca bununla sınırlı kalmamaya da özen göstermiştir. Açılacak her yeni şubenin çalışacağı ortama yapacağı katkı ile bankanın bütününe yapacağı katkı dengelenmeye çalışılmıştır. Şube başına ortalama mevduatın yıllar itibariyle seyri de şube sayısının artırılmasının rasyonelini ortaya koymaktadır. 1945 yılında şube başına ortalama mevduat 3 milyon dolaylarında iken, 1950'de 3,7, 1955'te 4,5, 1960'ta 8,1 milyon lira olmuştur.[72]

İş Bankası'nın 1932 yılında Hamburg'da ve İskenderiye'de açtığı şubelerden birincisi savaş nedeniyle 1940 yılında kapanmıştı. İskenderiye şubesi ise Mısır hükümetinin 1957 yılı başında yayımlandığı millileştirme yasası uyarınca bir yıl içinde tasfiye edilmek durumunda kaldı. İdare meclisi 1957 Mart'ında yaptığı toplantıda, İskenderiye şubesinin yıl sonuna kadar tasfiyesini kararlaştırdı.[73]

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesi ve Batı Almanya ile ticaretin günden güne artış göstermesi üzerine banka, 1949 yılında, Almanya'da bir "irtibat bürosu" kurulmasını kararlaştırdı.[74] Almanya'da Batılı müttefiklerin işgali altındaki bölgede bir şube açılması ise üç yıl içinde yeniden gündeme gelecektir. Ancak bundan önce, Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı'nın önerisi ile Cidde ve Kıbrıs'ta birer şube açılması söz konusu oldu. Banka yönetiminde, yurtdışında bir şube açılmasının ve faaliyetinin devam ettirilebilmesinin gerek ülkemizdeki gerekse, diğer ülkelerdeki kambiyo mevzuatı açısından kimi güçlükler ortaya koyması nedeniyle, ancak Maliye Bakanlığı'nın işbirliği ile mümkün olabileceği yolunda bir düşünce hâkimdi.[75] İdare meclisi 1952 Mayıs'ında aldığı bir kararla Almanya'da bir büro açılması konusunun acilen araştırılmasını kabul etti.[76] Daha sonra yabancı ülkelerde, özellikle Almanya'nın Frankfurt ve Hamburg kentlerinde birer büro açılması konusunda şu gelişmeler oldu: Almanya'nın Batılı müttefiklerin işgali altındaki bölgesinde bir büro açılması fikri ilk kez 1949 yılında dönemin İktisat ve Ticaret Bakanı Cemil Sait Barlas tarafından ortaya atılmıştı. Daha sonra, ihracatın artırılması ve ithalatın daha verimli bir

71 *Tasviri Efkâr (Demokrasi Yolunda)*, 4 Şubat 1959.
72 TİB, *50. Yıl...*, s. 201.
73 TİB, *İMK*, 8 Mart 1957 tarih ve 4637 sayılı karar.
74 TİB, *İMK*, 25 Mayıs 1949 tarih ve 2746 sayılı karar.
75 TİB Genel Müdürlüğü'nün yeniden şube açılması konusunda prensip kararı alınması için idare meclisine sunduğu 7 Nisan 1951 tarihli yazı, Etlik Arşivi.
76 TİB, *İMK*, 6 Mayıs 1952 tarih ve 3601 sayılı karar.

Şekil-6: Şubeler Dağılım Haritası (1960)
70 ildeki toplam şube sayısı 244 (Diğer şubeler: Lefkoşa, Girne).

şekilde yürütülmesi için dış ticaretimizde ağırlığı olan ülkelerde birer büro kurulması Merkez Bankası tarafından telkin edilmeye başlandı. Bu konuda İş Bankası ile Merkez Bankası arasında yapılan görüşmelerde, açılacak her büronun ihracat ürünleri üzerinde istihbarat ve etüt yapması, döviz israfının önlenmesi için bilgi toplaması, dış ticaretteki aksaklıkların önlenmesi için gerekli önerileri geliştirmesi ve uluslararası alanda güvenilir bir Türk banka örgütlenmesi yaratılmasına katkıda bulunması konularında görüş birliğine varıldı. İş Bankası, işin esas hizmet ve külfetini üzerine almak istemekle birlikte, "dış teşkilatın mucip olacağı masrafların büyük kısmını sübvanse etmesini" Merkez Bankası'ndan talep etti. İlk büro Almanya'da açılacaktı; öteki büroların yeri konusunda Merkez Bankası'nın onayı alınacaktı.[77] Merkez Bankası'ndan gelen cevapta, İş Bankası'nın önerilerine esas itibariyle katılındığı belirtiliyor, yapılan araştırmaların bir kopyasının Merkez Bankası'na gönderilmesi isteniyor ve Merkez Bankası'nın "maddi ve manevi her türlü müzaheretine güvenilebileceği" belirtiliyordu.[78] Bunun üzerine İş Bankası Almanya'da kurulacak büronun hazırlıklarını yapmak üzere Prof. Dr. Karl Lüer'i görevlendirdi. Almanya'daki büronun aylık masrafı 6-7 bin mark dolaylarında olacaktı. İş Bankası, aralarındaki anlaşma uyarınca, Merkez Bankası'ndan masrafların "mühim bir kısmının" ödenmesi ve 1953 yılı ocak ve mayıs ayları için 36 ve 50 bin mark döviz tahsis edilmesini talep etti. Bu arada Hamburg'daki büronun "tatminkâr" olmadığı, söz konusu büronun masraflarının %75'ine Merkez Bankası'nın -taahhüt ettiği halde- katılmadığı vb gerekçelerle Hamburg'daki büro işinden 1954 yılında vazgeçildi. İş Bankası bundan sonra uzun yıllar yurtdışında büro ya da şube açma işine sıcak bakmayacaktır. Bunun tek istisnası Kıbrıs'ta oldu. İdare meclisi, 18 Mayıs 1954 tarihli toplantısında, Genel Müdür Yardımcısı Bülent Os-

ma'nın ön araştırmasına dayanarak ve hükümetin bu girişim hakkındaki yardımı sağlanmak koşuluyla, 100.000 sterlin sermaye tahsis ederek Lefkoşa'da bir şube açılmasına karar verdi.[79] Şubenin müdür dışındaki üst yöneticilerinin atanması aynı yılın kasım ayında yapıldı.[80] Lefkoşa şubesi, 21 Şubat 1955 tarihinde faaliyete geçti. İdare meclisinin 1958 Ekim'inde yaptığı bir toplantıda, Kıbrıs'ta Lefkoşa şubesine bağlı olarak Magusa'da da bir şube açılması kararlaştırıldı[81] ve Magusa şubesi 16 Ekim 1959 tarihinde açıldı.

İncelenen dönemde şube sayısının artışına paralel olarak şube binalarının bankanın kendi malı olması uygulamasına da ağırlık verildiği gözlenmektedir. Özellikle 1953 yılından itibaren şube ve diğer hizmet binalarının artan oranda bankanın kendi malı gayrimenkuller olduğu görülmektedir. 1998 yılı sonu itibariyle bankanın 600'ün üzerinde gayrimenkulü bulunmaktadır. Bu gayrimenkullerin 527'si (%85) şubelerin kullanımına tahsis edilmiş durumdadır. Bankanın sahip olduğu gayrimenkullerin (bina) %15'lik bölümü ise genel müdürlük binaları, arşiv, depo gibi ortak kullanıma açık binalar, dinlenme tesisleri ve lojmanlardan oluşmaktadır. Bir diğer anlatımla, İş Bankası şubelerinin yaklaşık %62 dolaylarında bir kısmı bankanın sahip olduğu binalarda çalışmaktadır. Bankanın kendi kullanımı için sahip olduğu gayrimenkullerin edinilmesinde 1950'lerden sonra bir de 1977-1990 yılları dikkat çekmektedir. Bankanın kendi malı olan bina stokunun yaklaşık %58'i bu dönemde edinilmiştir. Özellikle 1980-1985 yılları en fazla gayrimenkul edinilen yıllar olarak öne çıkmaktadır.[82]

ÇALIŞANLAR: İKİNCİ KUŞAK İŞ BAŞINDA!

İncelen dönemde çalışanlar açısından iki husus dikkat çekmektedir. Birincisi, İş Bankası'nda artık ikinci kuşağın işbaşında olduğudur. Bankanın kurulduğu yıl işe girip de halen çalışanların sayısı artık parmakla sayılacak kadar azalmıştır. Örneğin, 1951 yılında 50 yaşının üzerindeki çalışanların toplam çalışan sayısına oranı %10'un altındadır; buna karşılık 20-30 yaşındakilerin oranı %42, 30-40 yaşındakilerin oranı %32, 40-50 yaşındakilerin oranı %16 dolaylarındadır.[83] Dikkat çeken ikinci

77 TİB Genel Müdürlüğü'nden Merkez Bankası'na yazılan 18 Eylül 1952 tarihli yazı, Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, "Hususi Dosya No 116".

78 TC Merkez Bankası'ndan TİB Genel Müdürlüğü'ne gönderilen 2 Ekim 1952 tarihli mektup, Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, Hususi Dosya No 116.

79 TİB, *İMK*, 18 Mayıs 1954 tarih ve 4170 sayılı karar.

80 TİB, *İMK*, 10 Kasım 1954 tarih ve 4284 sayılı karar.

81 TİB, *İMK*, 27 Ekim 1958 tarih ve 4898 sayılı karar.

82 TİB, "TİBAŞ'ın 30 Haziran 1954 Tarihi İtibariyle Sahip Bulunduğu Gayrimenkulleri Gösterir Cetvel", Etlik Arşivi; Muhasebe Müdürlüğü'nden 31 Ağustos 1999 tarihli yazı ekinde sağlanan bilgiler.

83 TİB, "31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Memurların Yaş Durumunu Gösterir Cetvel" (daktilo metin), Etlik Arşivi.

nokta, 1944-1960 arasında toplam çalışan sayısının yaklaşık altı kat artmış olduğudur. 1960 yılında İş Bankası, 4.000'i aşkın memur ve 1.000'i aşan hizmetlisiyle 5.000'den fazla kişinin çalıştığı büyük ve karmaşık bir örgüttür. Karşılaştırma açısından verilere sahip olduğumuz 1961 yılında, yani incelediğimiz dönemin sonunda, Türkiye'de 32.055 banka çalışanı bulunuyordu. Toplam banka çalışanlarının %17'si İş Bankalıydı. İş Bankalıların, özel sermayeli bankalarda çalışan 15.862 kişi içindeki payı %34,7 kadardı. Bir başka ifadeyle, 1961 yılında özel sermayeli ulusal bankalarda çalışan her üç kişiden birisi İş Bankası çalışanıydı.[84] Çalışanların yıllar itibariyle sayısal gelişmesi Tablo-30'dan izlenebilir.

Tablo-30: 1944-1960 Yıllarında Çalışanlar

Yıllar	Memur Sayısı	Hizmetli Sayısı	Toplam Çalışanlar
1944	725	198	923
1945	812	222	1034
1946	885	242	1127
1947	1083	296	1379
1948	1158	316	1474
1949	1239	338	1577
1950	1315	359	1674
1951	1459	398	1857
1952	1598	436	2034
1953	2256	616	2872
1954	2615	714	3329
1955	3003	820	3823
1956	3015	823	3838
1957	3152	860	4012
1958	3462	945	4407
1959	3702	986	4688
1960	4062	1100	5162

Kaynak: *TİB*, İdare Meclisi Raporları, *1944-1960; "Kırkıncı Yıl..." (haz. Saim Aybar), 1964.*

1951 başında hazırlanmış ayrıntılı bir rapora dayanarak, şimdi, çalışanlardan memur grubunun durumuna daha yakından bakabiliriz. 1951 yılı mart ayında İş Bankası'nda çalışan memurların sayısı 1.365'tir. Bunun 138'i (%10) genel müdürlükte, 1.227'si şubelerde çalışmaktadır. Memurların 1.051'i erkek (%77), 314'ü (%23) kadındır. 1951 yılında, kadınlar arasında henüz müdür düzeyinde kimse yoktur. Erkek şeflerin tüm memurlara oranı %9,3 iken kadın şeflerde bu oran %1,2'dir. Şef muavinliği, muhasebecilik ve muhasebeci muavinlikleri de benzer oranlarda erkek ağırlıklıdır.[85] Şubelerin %66'sında kadın memur istihdam edilirken, %34'ünde kadın memur çalıştırılmamaktadır.

İş Bankası memurlarının 1951 yılındaki aylık ortalama maaşı 315 liradır. Aynı yıl, genel ve katma bütçeli kamu kuruluşlarıyla yerel yönetimlerde çalışanların ortalama aylıkları ise 333 liradır.[86] Bununla birlikte memurların %58'inin maaşları bu ortalamanın altındadır. Tüm memurlar için 315 lira olan ortalama aylık maaş, erkeklerde 334 liraya yükselirken, kadınlarda 252 liraya düşmektedir.[87] Kadınların ortalama maaşının 252 lira olmasına karşılık, kadın memurların %63'ü fiilen bu ortalamanın altında maaş almakta, kadınların yaklaşık %53'ünün maaşı 250 ile 200 lira arasında değişmektedir. Bir başka anlatımla, erkekler devlet memurlarının 1951'deki ortalama maaşları düzeyinde ortalama maaş alırken, kadınlar devlet memurlarının 1945 yılında sahip oldukları ortalama maaşa yakın bir maaş almaktadırlar.[88] Bu maaşlar memurların kadro aylıklarıdır. Prim, ikramiye ve diğer ödemeler dikkate alındığında memur aylıklarının daha yüksek olacağı tabiidir. Prim ve ikramiyelerin cömertçe verildiği dönemlerde, memurların aylık gelirlerini %25-50 oranında artırdığını düşünmek yanlış olmaz.

İş Bankası'nda çalışan memurların 1951 yılındaki öğrenim durumları ise şöyle bir dağılım göstermektedir: Memurların %13,7'si ilkokul, %30,5'i ortaokul, %40,5'i lise ve %15,3'ü yüksekokul mezunudur. Kadın memurların öğrenim durumu ilk ve orta öğretim düzeyinde erkeklerden yüksek, lise düzeyinde eşit, yükseköğrenim düzeyinde ise erkeklerden yaklaşık 4 puan daha düşüktür. Müdürlerin %17'si, müdür muavinlerinin %33'ü, ajans şeflerinin %7'si yüksekokul mezunudur. Müdürlerin %54'ü, şeflerin %57'si ortaöğrenimlidir.[89]

1951 yılında İş Bankası memurlarının yaklaşık dörtte üçü 40 yaşın altındadır. 20-30 yaş arasındakilerin toplam memurlara oranı %41,7; 31-40 yaşındakilerin oranı %32,2; 41-50 yaşındakilerin oranı %16,4; 51-60 yaşındakilerin oranı %8,5 ve 61 ve yukarı yaştakilerin oranı %1,2'dir. Ortalama yaş grupları açısından kadın ve erkekler arasında fark vardır. 40 yaşın altında olan kadınların toplam kadın memurlara oranı %90,1'dir.[90] 1951 yılında İş Bankası memurlarının yaklaşık %41'i bekârdır.[91]

84 Türkiye Bankalar Birliği, *40. Yılında ...*, s. 202.

85 TİB, "31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Memurların Maaş Durumunu Gösterir Cetvel" (daktilo metin), Etlik Arşivi.

86 Bulutay, *Employment, Unemployment...*, s. 294.

87 TİB, "31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Erkek ve Kadın Memurların Maaş Durumunu Gösterir Cetvel" (daktilo metin), Etlik Arşivi.

88 Bulutay, *a.g.e..*, s. 293'e göre, 1945 yılında ortalama devlet memuru maaşı 255 liradır.

89 TİB, "31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Erkek ve Kadın Memurların Tahsil Durumunu Gösterir Cetvel" (daktilo metin), Etlik Arşivi.

90 TİB, "31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Erkek ve Kadın Memurların Yaş Durumunu Gösterir Cetvel" (daktilo metin), Etlik Arşivi.

91 TİB, "31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Kadın ve Erkek Memurların Medeni Halini Gösterir Cetvel" (daktilo metin), Etlik Arşivi.

Üzeyir Avunduk, Ahmet Dallı ve İş Bankalılar, 1950'ler.

Yer yer ayrıntılı olarak aktardığımız İş Bankası memurlarına ilişkin bu toplu değerlendirmenin 1951 yılındaki üst yönetim değişikliği ile ilgili olduğu ve çalışanlar yönünden yapılacak bir reorganizasyona temel teşkil ettiği anlaşılmaktadır. Yeni idare meclisi ve 1951 Ağustos'unda vekil olarak genel müdürlük görevini üstlenen (1952 Nisan'ında asil olarak atanacaktır) Muvaffak İşmen'in böyle bir reorganizasyon konusundaki kararlılıkları kimi genel mektup ve idare meclisi kararlarına da yansımıştır. Nitekim 5 Haziran 1952 tarihli "müdürlerin şahsına mahsus ve çok mahrem" genel mektupta, memur kadroları üzerindeki tetkiklerin yakında sona ereceği ve yeni kadroların şubelere bildirileceği belirtildikten sonra şöyle denilmektedir:[92]

"Bankamızın eski ananelerine uygun iş terbiyesi ile yetişmiş, hal ve atisinden emin, imkânların hududu dahilinde geçim endişesi bertaraf edilmiş, kalifiye bir personel kadrosunu kurmak karar ve azmindeyim. Kifayetsiz ve kalabalık bir memur kitlesi yerine, iyi yetişmiş, maddi imkânları müemmen, işine aşkla bağlı 'İş Bankacısı' vasıflarını bütün varlığı ile temsil eden seçkin elemanlardan mürekkep bir ekibe Bankamızın işlerini emanet eylemek hedefimizdir."

Genel mektupta iş hacmine göre fazla görülen memurlarla, çalışmaları, yetenekleri, sağlık durumları açısından yeterince yararlanılamayan memurlarının adlarının bildirilmesi ve bu işler yapılırken de cari işlerin sekteye uğratılmamasına dikkat edilmesi istenmektedir. Nitekim ekim ayında yayımlanan bir başka genel mektupta, memur tezkiyelerinin yeniden düzenlendiği, bu yeni tezkiye varakalarına göre yapılacak değerlendirme sonunda "üss-ü mizan"dan

%50'den aşağı puan alanların banka ile ilişkilerinin sürdürülüp sürdürülmemesi konusunun gözden geçirileceği bildirilmektedir.[93] Aynı yılın sonunda genel müdürlük, randıman vermeyen memurlar konusunda idare meclisinin karar almasını istemiş ve idare meclisi de herhangi bir hizmette yararlanma olanağı bulunmayan memurlardan emekliliği dolanların emekli edilmesine, dolmayanların ise tazminat verilip işten çıkarılmasına karar vermiştir.[94] Bu kararlardan sonra kaç personelin işten çıkarıldığını bilmiyoruz. Ancak bildiğimiz bir şey, Tablo-30'dan da görüldüğü gibi, 1952 yılında 1.598 olan memur sayısının 1953 yılı sonunda 2.256'ya çıktığıdır. Bildiğimiz bir başka şey ise gerek rakip bankaların varlığı, gerekse 1952 ve 1953'deki hızlı şubeleşme nedeniyle İş Bankası'nın eleman sıkıntısı çekmeye başlamasıdır. Bu konu idare meclisinde tartışılmakta, rakip bankaların İş Bankası elemanlarını yüksek ücret ödeyerek transfer etmesinden yakınılmakta ve nitelikli eleman sıkıntısını aşmak üzere çareler düşünülmektedir.[95] O kadar ki, 1957 yılına gelindiğinde idare meclisi "orta mektebi pekiyi veya iyi derece ile ikmal etmiş olanların bir ehliyet veya test imtihanına tabi tutularak Banka kadrosuna alınabilmesi" için karar bile almıştır.[96]

İncelenen dönemde de banka, yıl sonunda elde edilen sonuçlarla orantılı bir zam, prim ve ikramiye politikasını sürdürmüştür. Bu politikada asıl olan yönetici konumunda olan ve sorumluluk taşıyan kişilerin ödüllendirilmesiydi. Örneğin, 1955 yılında elde edilen başarılı sonuçlara uygun olarak "mensuplara (toplam) 463.750 lira bilanço ikramiyesi, Umum Müdür'e 50.000 lira fevkalade mesai ikramiyesi" ödeniyordu.[97] Bu ödüllendirme zaman zaman maaşların %25'ini bulan "fevkalede zam"lar, zaman zaman maaşlarda "seyyanen" yapılan artışlar şeklinde değişik biçimler almış; genellikle verilen ikramiyelerin "birer maaşı geçmemesine" özen gösterilmiştir.[98] Bununla birlikte, örneğin 1945 yılı gibi başarılı sonuçlar alındığı yıllarda "ödevine devam ve bağlılık, son derece çalışkanlık, müesseseye sevgi ve bağlılık gösteren, Banka'ya ilerde iyi bir eleman olacağını vaad eden liyakatlı" şef ve memurlara da yaygınlaştırılmıştır.[99] Prim ve zam ödemelerinde yöneticilerin bankaya temin ettikleri kâr, yaptıkları plasman, buldukları kaynak, sağladıkları komisyon gibi ölçülebilir kriterlere bağlı kalınmıştır.

92 TİB, 5 Haziran 1952 tarih ve 50724 Mükerrer sayılı Genel Mektup.
93 TİB, 21 Ekim 1952 tarih ve 50809 sayılı Genel Mektup.
94 TİB, *İMK*, 16 Aralık 1952 tarih ve 3793 sayılı karar.
95 TİB, *İMK*, 20 Mayıs 1952 tarih ve 3614 sayılı; 27 Mayıs 1953 tarih ve 3966 sayılı kararlar.
96 TİB, *İMK*, 18 Kasım 1957 tarih ve 4734 sayılı karar.
97 TİB, *İMK*, 4 Mayıs 1955 tarih ve 4392 sayılı karar.
98 TİB, *İMK*, 28 Ocak 1949 tarih ve 2641 sayılı kararda olduğu gibi zaman zaman primin maaşın %25'ini geçmemesi kuralı da kaldırılmıştır.
99 TİB, 16 Mayıs 1945 tarih ve 1444 mükerrer sayılı Genel Mektup; *İMK*, 26 Temmuz 1945 tarih ve 1674 sayılı karar.

Ordu Şubesi Personeli, 26 Ağustos 1954.

Şeflere, kontrolörlere ve memurlara verilecek primlerde ise görevdeki etkinlik, müesseseye bağlılık, ileride bankaya yararlı olmak, amir, memur ve müşterilerle iyi ilişkiler kurmak gibi müdürlerin değerlendirmesine bağlı daha öznel kıstaslar esas alınmıştır. [100] Prim verme koşulları yayımlanan talimatnamelerle sık sık değiştirilmiş, nesnel ve öznel kriterler birbiriyle dengelenmeye çalışılmıştır.[101] Bu çabaların sonunda son derece iyi işleyen, etkin ve kusursuz bir sistemin kurulduğunu söylemek kuşkusuz mümkün değildir. Böyle olmadığı da prim ya da ikramiye sistemi ya da o günkü deyimiyle "pursantaj" yönteminin oldukça sık değiştirilmesinden anlaşılmaktadır. Banka yönetimi, bankanın her şeyden önce bir kâr müessesesi olduğunu, bunun önkoşulunun ise çalışanları maddi ve manevi açıdan memnun etmekten geçtiğini bilmekte, Barem Kanunu uygulaması sırasında 1.000'den fazla memurun ayrılması olayını unutmamaktadır. Dolayısıyla yönetim, incelenen dönem boyunca memuru işine bağlamanın en etkin çarelerinden birisi olarak "onu yaptığı işin sonuçlarıyla ilişkilendirmek" ilkesi etrafında temettü hissesi, ikramiye ve prim adları altında ödemeler yapmak, bu ödemelere esas olacak ilke ve ölçüleri saptamakla uğraşmıştır.

Banka yönetimi ayrıca memurları yabancı dil öğrenmeye teşvik ve yabancı dil bilen elamanları bankaya çekmek amacıyla devlet lisan sınavını kazanan müdürlere 150, şeflere 100 ve memurlara 75'er lira aylık dil tazminatı verilmesini kararlaştırmış, bir süre sonra bu tazminat herkes için "seyyanen" 150 lira olarak saptamıştır.[102]

1955 yılı ortalarında vezne servisi mensuplarının kasa tazminatları artırılmış;[103] 1956 yılında mevduatın bir milyar lirayı aşması üzerine çalışanlara normal prim ve ikramiyelere ek olarak "yarımşar maaşları nisbetinde" ikramiye verilmiştir.[104] 1 Temmuz 1955 tarihinden geçerli olmak üzere müfettişlere maaşlarının %15'i, müfettiş yardımcılarına %10'u oranında "mesken tazminatı" verilmesi kararlaştırılmıştır.[105]

1956-1957 yılından itibaren ekonomik dengelerin bozulması ve özellikle çalışanların hayat şartlarının zorlaşması karşısında, bankada da "az ve orta maaşlıların" geçim sıkıntısına düştükleri, banka yönetiminin ise bir yandan hükümetin memurlara yapacağı zam kararlarını beklerken, bir yandan da düşük maaşlı çalışanlara 50 ve 100 liralık "tahsisat"lar vererek durumu kurtarmaya çalıştığı anlaşılmaktadır.[106] Özellikle 1959 ve 1960 yıllarında çalışanların "geçim şartlarını bugünkü konjonktüre intibak ettirmek maksadı ile" ortaokul ve lise mezunu olanlara 150-250 lira, bankacılıkla ilgili bir yüksekokul mezunu olanlara ise işe girişte maaşa ek olarak 250 lira "geçim yardımı" verildiğini görüyoruz.[107] Söz konusu geçim yardımlarına rağmen, anılan yıllarda İş Bankası çalışanlarının aylık gelirlerin bir hayli yıpranmış olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim 1959 yılı ortalarında sözgelimi siyasal bilgiler fakültesi mezunu bir gence işe girerken 250 lira maaş ve 250 lira geçim tazminatı toplam 500 lira aylık verildiğini, bu tutarın 1960 yılı sonlarında 550 lira olduğunu biliyoruz. Oysa anılan tarihlerde genel ve katma bütçeli kamu kuruluşlarıyla yerel yönetimlerde çalışanların ortalama aylıkları 896 lira ile 915 lira arasında değişiyordu.[108]

İncelenen dönemde banka, çalışanlarına yönelik yardımları kurumsal bir yapı içinde yürütmeye başladı. Daha önce değinildiği üzere 1942 yılında kurulan Sağlık Yardım Sandığı 1946 yılında feshedildi ve yerine TİBAŞ Memurları Arasında Yardımlaşma Derneği kuruldu. Bununla birlikte çalışan, emekli olmuş ya da ölmüş memurların yakınlarıyla ilgili eğitim, tıbbi bakım ve tedavi vs yardımların eskiden olduğu gibi yine idare meclisi kararıyla yapılması uygulamasına da devam edildi. Sağ ya da ölü kimi mensupların çocuklarının okul masraflarının karşılan-

100 TİB, 18 Aralık 1945 tarih ve 1525 mükerrer sayılı Genel Mektup.
101 TİB, 30 Nisan 1948 tarih ve 10020 sayılı Tamim.
102 TİB, *İMK*, 26 Şubat 1954 tarih ve 4136 sayılı ve 8 Ağustos 1955 ve 4448 sayılı kararlar.
103 TİB, *İMK*, 15 Haziran 1955 tarih ve 4405 sayılı karar.
104 TİB, *İMK*, 24 Aralık 1956 tarih ve 4617 sayılı karar.
105 TİB, *İMK*, 15 Haziran 1955 tarih ve 4414 sayılı karar.
106 TİB, *İMK*, 24 Kasım 1958 tarih ve 4913 sayılı karar.
107 TİB, 16 Haziran 1959 tarih ve 10192 sayılı; 23 Aralık 1960 tarih ve 10235 sayılı Tamimler.
108 Bulutay, *a.g.e.*, s. 294.

ması, kimi mensupların kendilerinin ya da birinci derece akrabalarının yurt içinde ya da dışında tedavi ettirilmesi, kimi üst düzey yöneticilerin dul eşlerinin bankadan aldıkları emekli aylığının banka tarafından takviye edilmesi türünden yardımların sayıca çok fazla olmadığını da belirtmemiz gerekir. İdare meclisi kararıyla yapılan bu tür yardım ve desteklerin banka içindeki dayanışma ruhunu korumaya yönelik bir tutum olduğunu da kabul etmek gerekir.

Bu dönemde İstanbul'da bir misafirhane,[109] yine İstanbul'da Ambarlı'da 60-70 ailenin yararlanabileceği bir dinlenme sitesinin yaptırılması;[110] çalışanlara lojman sağlanması; şube müdürleriyle ajans şeflerinin ev kiralarının verilmesi; Diyarbakır, Erzurum Kars gibi uzak şubelerin müdür ve memurlarına "uzaklık ve mahrumiyet tazminatı" ödenmesi ve bir kooperatif kurularak banka çalışanlarına konut edindirilmesi gibi çalışmaların[111] yürütüldüğünü görüyoruz. Bunlar arasında üzerinde durulması gereken, kira tazminatı ve lojman sorunudur. Zira bu sorun 1940'lı ve 50'li yıllarda banka yönetimini ve idare meclisini bir hayli meşgul etmiş görünmektedir. İdare meclisinin 1949 yılı başında yaptığı iki toplantıda, şube müdürleriyle ajans şeflerine ev kirası verilmesi ve Ankara'da bulunan müdür ve memurlara da maaşlarıyla orantılı olarak mesken bedeli ödenmesine karar veriliyordu.[112] Buna göre, şube müdürlerine aylıklarının %20'si oranında ev kirası verilecek, Ankara'da çalışan memurlara da maaşlarına göre değişen, 20-75 lira arasında "Ankara tazminatı" verilecekti. 1951 Eylül'ünde kira tazminatları ve lojmanların durumu hakkında hazırlanan bir "muhtıra"dan öğrendiğimize göre şube müdürleriyle ajans şeflerine maaşlarının %15'i oranında kira tahsisatı; Ankara'da görev yapan memurlardan maaşı 250 liraya kadar olanlara 20, 500 liraya kadar olanlara 30, 800 liraya kadar olanlara 40, 850 liradan yukarı olanlara 75 lira "Ankara tazminatı" verilmekteydi. İstanbul müdürü için 350 liraya bir "apartman", İskenderun müdürüne de 110 lira kira ile bir ev tutulmuştu. Bunların dışında, 24 şehir ya da kasabada toplam 37 müdür, müdür muavini, ikinci müdür ve (iki) muhasebeci banka lojmanlarında oturmaktaydı. Bunlardan başka Ankara'daki misafirhane genel müdür ikametine tahsis edilmişti. Ankara Yenişehir şubesi binasında iki kaloriferli lojman daha bulunmaktaydı ve Türk Tecim Anonim Sosyetesi'nin sahip olduğu dairelerden 17'si Ankara'daki üst düzey memurlara 35-80 lira arasında değişen tutarlarda kiraya verilmekteydi.[113] Bu kira tazminatı miktarının zaman zaman değiştiği gözlenmektedir. Örneğin, bu tazminat 1953 yılı ortalarında müdür ve müdür muavinleri için maaşlarının %15'i, ikinci müdür ve ajans şefleri için ise maaşlarının %10'u kadardır.[114] Oysa daha önce gördüğümüz gibi bu kira tazminatının oranı, şube müdürleri için 1949 yılında %20 idi.

Çalışanları ilgilendiren diğer bazı gelişmeler ise satırbaşları halinde şöyle özetlenebilir. Banka yönetimi, çok partili siyasi hayata geçilmesi üzerine 1946 yılı başında örgüte gönderdiği bir genel mektupta çalışanları "mesleki görevlerinin iyi ya-

pılmasını ihlal ve işgal istidadını doğurabilecek siyasi iştigallerden" sakınma konusunda uyarmakta ve "hoş görülmeyecek çığırların açılmamasına itina gösterilmesi tavsiye"sinde bulunmaktadır.[115]

1951 yılı sonunda idare meclisi aldığı bir kararla genel müdürlük, İstanbul ve gerekirse İzmir şubelerinde çalıştırılmak üzere yabancı memur istihdamını olanaklı kılmak için genel müdürlüğe yetki vermektedir.[116] Yabancı memur istihdam edilip edilmediği konusunda daha sonra herhangi bir bilgiye rastlanmamakla birlikte, banka tarihinde ilk kez böyle bir karar alınmış olması dikkat çekicidir.

"İş Bankası'nın parasının kabil-i hazım olmadığı" ilkesi bu kez çalışanlara hatırlatılmakta ve İstanbul şubesinde görevli üç memurun, ay başında işleyecek aya ait maaşlarını peşin olarak aldıktan sonra görevlerinden istifa etmeleri üzerine, yayımlanan bir genel mektupla, merkez ve şubelerde çalışan tüm memurların ancak ay sonunda görevden ayrılabilecekleri ve bunu da on beş gün önceden yazılı olarak yetkililere bildirecekleri konusunda bir "taahhütname" alınması kuralı getirilmektedir.[117]

1954 yılında çıkarılan 6301 sayılı kanunla bütün işyerlerinin öğle saatlerinde en az bir, en çok iki saat tatil yapması zorunlu hale getirildiği için, bankanın öğle saatlerinde gişeleri açık bulundurma uygulamasına son verildi.

1960 yılında bankada 30 hizmet yılını tamamlamış olanların fotoğraflarını içeren ve hizmetlerini özetleyen bir albüm yayımlandı. *30 Yıl Hizmet Hatırası* adını taşıyan söz konusu albüm, İş Bankası'nın ve Türk bankacılığının, "...otuz altı yıl önce ilk temel taşlarını koyan o günkü gençleri anmak için" hazırlanmıştı. Üç yıl sonra, 1963 yılında da 30 hizmet yılını tamamlayanlar için ikinci bir albüm çıkarıldı.

Çalışanların eğitimiyle ilgili sistemli ve düzenli faaliyetlerin bu dönemde henüz başlamamış olduğunu görüyoruz. Bununla birlikte, daha önceki dönemlerde olduğu gibi, yurtiçi ve yurtdışında iyi eğitim görmüş gençler üzerine yatırım yapılmaya, belirli ihtiyaçları karşılamak üzere geçici kurslar düzenlenmesine, yetenekli gençlerin staj ve öğrenim için Avrupa ve Amerika'ya gönderilmesine bu

109 TİB, *İMK*, 2 Haziran 1947 tarih ve 2182 sayılı karar.
110 TİB, *İMK*, 8 Şubat 1960 tarih ve 5159 sayılı karar.
111 TİB, *İMK*, 28 Eylül 1959 tarih ve 5075 sayılı karar.
112 TİB, *İMK*, 10 Ocak 1949 tarih ve 2624 sayılı karar; 28 Ocak 1949 tarih ve 2638 sayılı karar.
113 TİB, "26 Eylül 1951 Tarihli Müdür ve Memurların Kira Tahsisatı ile Lojmanlar Hakkında Muhtıra", Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, Hususi Dosya No 119.
114 TİB, 26 Haziran 1953 tarih ve 50953 sayılı ve 6 Ocak 1954 tarih ve 51092 sayılı Genel Mektuplar.
115 TİB, 25 Şubat 1946 tarih ve 1560 sayılı Umumi Mektup.
116 TİB, *İMK*, 28 Aralık 1951 tarih ve 3509 sayılı karar.
117 TİB, 16 Temmuz 1952 tarih ve 50748 sayılı Genel Mektup.

dönemde de devam edilmiştir. Bu dönemde ayrıca, Ankara Üniversitesi bünyesinde bir Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü kurulmuş, hatta bir "bankacılık mektebi ihdas olunması" tasarısı bile prensip olarak kabul edilmiştir.

Bankanın yurtdışına eleman göndererek ya da kendi olanakları ile yurtdışına gitmiş elemanların öğrenim masraflarını ödeyerek nitelikli gençleri istihdam etme politikasına bu dönemde de devam edilmiştir. Bu dönemde ayrıca, "Banka'nın gelecekte yaptıracağı şube binaları ile fabrika binalarının inşaat ve tamiratı için bir inşaat mühendisine olan ihtiyaç" ya da "Şişe ve Cam fabrikalarının teknik elemana olan ihtiyacını karşılamak üzere" inşaat, makine ve elektrik mühendislerinin de banka adına okutulmasına karar verildiğini görüyoruz.[118]

"Banka kadrolarında idareci, kalifiye ve kambiyo memuru yetiştirilmesi için müstait gençlerin staj ve tahsil için Avrupa ve Amerika'ya gönderilmesi" uygulamasına da devam edilmektedir.[119] Bu arada müdür ve şef düzeyinde kimi çalışanlar, Avrupa ülkelerinde bankacılık konusunda düzenlenen "yaz okulları"na[120] ya da mesleki bilgilerini artırmak amacıyla bir yıl süreyle Almanya'da Deutsche Bank'ta staja gönderildiler.[121]

İncelenen dönem boyunca açılan kurslar, idare meclisinin 1945 Nisan'ında aldığı bir karara uygun olarak yürütülmüştür. Buna göre, "forme memurları yetiştirmek için;

- Altışar ay müddetle 10-15'er kişilik kurs açılmasına ve bu kursun ihtiyaç zail oluncaya kadar devam ettirilmesine,

Bu kursa devam edecek memurların Banka'dan veya hariçten bilmüsabaka alınacak memurlar arasından seçilmesine,

Kursta Banka'mız memurlarına kifayet edecek derecede ticaret ve borçlar hükümlerinin tedris edilmesine ve Ankara Şubesi'nde nezaret altında staj görmelerine,

- Kooperatif evlerinden kira ile tutulacak evlerden birisinde ibate edilmelerine ve müstahdemin mutfağından iaşe edilerek iaşe bedelinin ... kendilerine verilecek 150 kuruş yevmiyeden mahsup edilmesine"

karar verilmişti.[122] 1940'lı ve 50'li yıllar boyunca açılan kursların bu karar doğrultusunda yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

1950'lerin başından itibaren yabancı dil eğitimine daha da önem verildiği görülmektedir. Bu bağlamda, bankaya yeni gireceklerin seçiminde dil bilenlerin tercih edilmesi kadar, genel müdürlük kadrolarında idari görevleri üstleneceklerin ve şube müdürleriyle müdür yardımcılarının Türkiye ve İngiltere'de üçer ve altışar aylık yoğun kurslarda eğitilmeleri ve genel müdür yardımcıları tarafından seçilecek kursiyerlerin beşer kişilik gruplar halinde İngiltere'ye gönderilmesi bu dönemdeki dil eğitiminin özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır.[123]

İş Bankası'nın yalnızca kendi mensuplarının eğitimine değil, fakat ülkemizdeki bankacılık ve sigortacılık eğitimine katkıda bulunan bir girişimi de yine bu dönemde gerçekleşti. Bankanın 30. yıldönümünde bir beyanat veren Umum Müdür Üzeyir Avunduk, yıldönümü münasebetiyle millete verilen armağanlardan birisi olarak Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü'nün kuruluşunu müjdeliyordu. Gerçekten de Avunduk'un müjdeyi vermesinin üzerinden yaklaşık üç ay geçtikten sonra ülkemizde banka, sigorta ve ticaret hukuku alanında bilimsel araştırma ve inceleme yapmak, yayın faaliyetinde bulunmak, Türk banka ve ticaret hukukunu çağdaş hukuk sistemleri arasında ileri bir düzeye ulaştırmak amacıyla "tesis" şeklinde ve 1 Aralık 1954 tarihinde Ankara Hukuk Fakültesi bünyesinde bir Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü kuruldu.[124] Enstitünün idare heyeti üyeliğine tesis senedinin 5. maddesi uyarınca TİB İdare Meclisi Başkanı Dr. Tevfik Rüştü Aras seçildi.[125] Enstitüde banka ve ticaret hukukunun bütün kollarını kapsayacak bir ihtisas kütüphanesi, banka ve ticaret hukuku belgeler arşivi, Türk mevzuatını ve yabancı mevzuatı içerecek bir mevzuat arşivi kurulması, her yıl 5-6 bilimsel konferans verilmesi amaçlanıyordu. Gerçekten de ilk konferans "Bankalar Birliği Hakkında Düşünceler" adıyla 10 Kasım 1955 tarihinde Dr. Yusuf Saim Atasagun tarafından verildi. Söz konusu konferansın metni daha sonra enstitü tarafından kitap olarak yayımlandı.[126]

Enstitü tarafından banka memuru yetiştirmek ve banka memurlarının mesleki bilgilerini artırmak amacıyla 1955 yılında açılan "bankacılık kursu" büyük rağbet gördü. Kursa 127'si banka memuru 347 öğrenci katıldı. Haftada üç gün 18:30-20:30 saatleri arasında yapılan dersler ilgiyle takip edildi. Kursta genel muhasebe ve banka muhasebesi, banka tekniği, para ve banka, dış ticaret ve kambiyo, borçlar, ticaret ve vergi hukuku, ticari ceza hukuku ve sigorta dersleri okutuldu ve ders notları çoğaltılarak öğrencilere ücretsiz dağıtıldı. İki dönem devam eden kurs sonunda kursiyerler sınava tabi tutuldu ve başarılı olanlara bir sertifika verildi. [127]

Çalışmalarını İstanbul ve Ankara Üniversiteleri ticaret hukuku öğretim üyelerinden oluşan bir "danışma kuru-

118 TİB, *İMK*, 5 Ocak 944 tarih ve 206-207 sayılı ve 17 Ocak 1944 ve 1218 sayılı kararlar.
119 TİB, *İMK*, 3 Ocak 1945 tarih ve 1522 sayılı karar.
120 TİB, *İMK*, 15 Haziran 1955 tarih ve 4416 sayılı karar.
121 TİB, *İMK*, 7 Temmuz 1959 tarih ve 5022-d sayılı karar.
122 TİB, *İMK*, 16 Nisan 1945 tarih ve 1593 sayılı karar.
123 TİB, *İMK*, 6 Haziran 1953 tarih ve 6094-c sayılı karar.
124 TİB, "İş Bankası'nın 30'ncu Yıldönümü Münasebetiyle Umum Müdürün Beyanatı" (daktilo metin), Etlik Arşivi; *İş Dergisi*, Sayı 339 (Şubat 1995), s. 3; "Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü" (daktilo metin), 1955, Etlik Arşivi.
125 TİB, *İMK*, 15 Eylül 1954 tarih ve 4247 sayılı karar.
126 "Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü" (daktilo metin), 1955. Etlik Arşivi.
127 TİB, *İMK*, 21 Aralık 1960 tarih ve 5363 sayılı karar; Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü" (daktilo metin), 1955, Etlik Arşivi.

30 UNCU YIL DÖNÜMÜ MÜNASEBETİLE

Türkiye İş Bankası'nın Yurda

4

ARMAĞANI

I

CELÂL BAYAR'IN SÖYLEV VE DEMEÇLERİ

1920 - 1953

İnkılâp tarihinin en mühim vesikalarından birini teşkil eden bu eser Bankamız tarafından bastırılmıştır.

II

TÜRKİYE İŞ BANKASI BANKACILIK VE TİCARET HUKUKU ARAŞTIRMA ENSTİTÜSÜ

Bankacılık ve Ticaret Hukuku sahasında araştırmalarda bulunmak üzere Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi bünyesinde kurulan Enstitünün masrafları Bankamız tarafından deruhte edilmiştir.

III

MİLLİ KÜLTÜR ESERLERİ TESİSİ

İstanbul Üniversitesinin nezaretinde

Millî Kültür eserlerimizin neşri ile meşgûl olacak bu tesis Bankamızın teşebbüsü ile kurulmuştur.

IV

GAZETECİLER PAVİYONU

Matbuat mensuplarına ve fikir adamlarına Uludağ Sanatoryomunda yaptırılan 10 yataklı paviyon

TÜRKİYE İŞ BANKASI

26/Ağustos/1954

Not : Bütün gazetelerde havadis olarak neşredilmiştir.

30. Yıldönümünde bir İş Bankası reklamı.

lu"nun hazırladığı programa göre yürüten enstitüye banka her yıl 50.000 lira tutarında bir fon aktarıyordu. Bu katkı enstitünün talebi üzerine 1960 yılında 100.000 liraya çıkarıldı[128] ve daha sonraki yıllarda da doğal olarak artarak sürdürüldü. Bu arada, idare meclisince prensip olarak kabul edilen İş Bankası'nın önderliğinde "bir bankacılık mektebi ihdas olunması"[129] düşüncesi hayata geçirilemedi.

Bu dönemin sonlarında, 27 Mayıs hareketini izleyen ağustos ayında bankanın eğitim konusunda yaptığı bir başka girişim de verdiği eğitim burslarını artırmak ve daha düzenli bir şekle sokmak oldu. İdare meclisi, lise ve yüksekokul bulunmayan yerlerdeki banka mensuplarının çocuk okutmak gerekçesiyle yerlerini değiştirmemek ve maddi durumları yetersiz mensuplara olanak sağlamak kadar, ülke eğitimine katkıda bulunmak için de, o sırada 15 olan burs miktarını artırmaya karar verdi. Yıllık mali portesi 125.000 lira dolaylarında olacak bu yeni projeye göre, 10 ortaokul, 25 lise ve 25 yüksekokul öğrencisine, hazırlanacak bir burs talimatnamesine göre ve yaz tatili süresi dışında burs verilecekti.[130]

128 TİB, *İMK*, 21 Aralık 1960 tarih 5363 sayılı karar.
129 TİB, *İMK*, 15 Temmuz 1955 tarih ve 4433 sayılı karar.
130 TİB, *İMK*, 25 Ağustos 1960 tarih ve 5262-6/f ve 11 Kasım 1960 ve 5326-9/f sayılı kararlar.

ÇOK PARTİLİ SİYASİ YAŞAMDA İŞ BANKASI VE ÇEVRESİ

İncelenen yaklaşık 16 yıllık sürede İş Bankası'nın çevresinde önemli değişiklikler oldu. Bankacılık alanında yeni düzenlemeler yapıldı; yeni rakipler ortaya çıktı. Çok partili siyasi hayata geçildi; iktidar değişti. Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri'nin liderliğini yaptığı Batı dünyası içinde kendisine bir yer edinmeye çalıştı. Ülke tarihinin ikinci büyük devalüasyonu yaşandı. 1950 yılında halkın oyu ile iktidara gelen bir siyasi parti on yıl içinde itibarını büyük ölçüde yitirerek askeri darbe ile iktidardan uzaklaştırıldı. Bütün bu gelişmeler kuşkusuz İş Bankası'nı da etkiledi.

Bu dönemin, önceki dönemlerden farklı olarak, İş Bankası için ortaya çıkardığı asıl güçlük rakip iki partinin mücadele ettiği yeni siyasi ortamda faaliyet göstermek durumunda kalmasıydı. Bir yanda bankanın hissedarları arasında bulunan ve idare meclisinde temsil edilen, 1924

Cumhurbaşkanı Celal Bayar'ın İş Bankası'nı ziyareti, 1950'ler.

yılından beri birlikte yaşanan Cumhuriyet Halk Partisi, diğer yanda büyük bir oy desteği ile iktidara gelen ve hükümeti kuran "hür teşebbüs"ün savunucusu Demokrat Parti. Bu iki partili siyasi yapı bir bakıma İş Bankası'na da yansıdı. 1951 genel kurulunda iktidara yakın isimler idare meclisine seçildi. Bununla birlikte Kemal Satır ve Cevdet Gölet gibi CHP'liler de idare meclisinde yer aldı. Muvaffak Cevdet İşmen'le başlayarak bankanın genel müdürleri DP yandaşı kişilerden oluşurken, idare meclisi DP ağırlıklı, ancak CHP'nin de sesinin duyulduğu bir yapı kazandı. Bu yapı sayesinde banka bir yandan hükümetle iyi ilişkileri sürdürürken bütünüyle iktidar partisinin güdümüne girmek gibi bir durumdan da kurtuldu. Aslında bankanın siyasi iktidarla olan ilişkileri açısından çok büyük bir değişiklik olmadığı da görülüyordu. Örneğin, 1949 yılında İller Bankası ve Hazine genel müdürünü yanına alarak bankayı ziyaret eden İçişleri Bakanı Mehmet Emin Erişirgil, İller Bankası'nın sıkışık durumuna yardım maksadıyla iki sene vadeli 15 milyon lira istiyor, bu istek idare meclisince ayrıntılı olarak tartışıldıktan ve kimi garantiler sağlanıp miktarı da üçte bir oranında azaltıldıktan sonra, "kabul zaruretinde kalınan" kredi (5 milyon lira) hükümet emrine veriliyordu.[131] Aradan üç yıl geçtikten sonra, bu kez Demokrat Parti hükümetinin, ikisi yabancı yedi bankaya toplam 7,5 milyon liralık kredi açılması isteği, CHP temsilcisi Kemal Satır'ın muhalefetine rağmen kabul ediliyordu.[132] Kısaca, banka her dönemde hükümetle iyi ilişkilerini korumaya özen gösteriyordu.

1952 yılından başlayarak hükümetle İş Bankası arasındaki ilişkiler genellikle daha da iyi olmuş, banka genel müdürleri cumhurbaşkanı ve başbakanın yurtiçi ve yurtdışı gezilerine katılmış, Celal Bayar zaman zaman bankayı ziyaret et-

miştir. Bu ilişkilerde hükümetin bankayı özellikle sanayide daha aktif hareket etmeye teşvik ettiği, bankanın ise sınai işlerde yeni hamlelerin yapılabilmesi için dış rekabete karşı koruyucu tedbirler, vergi vb konularda teşvikler, garantiler aradığı kimi idare meclisi kararlarından anlaşılmaktadır.

Tek parti döneminde CHP'den gelen talepler herhangi bir itiraz ya da tartışmaya konu olmaksızın yerine getiriliyor ve bu durum bir sorun yaratmıyordu. Örneğin, 1948 yılında CHP Genel Sekreterliği'nden gelen 5 Ocak 1948 tarih ve 1/6062 sayılı mektup idare meclisinde okunuyor ve diğer bankaların yapacağı yardım da göz önünde bulundurularak CHP'ye yapılan 50.000 liralık yardımın "icabında" artırılması için genel müdüre yetki veriliyordu.[133] Ya da 1950 yılı başında olduğu gibi, muhtaç durumdaki çocukların öğrenimleri için CHP'ye ödenmesi gereken 75.000 liranın 100.000 lira olarak ödenmesi uygun görülüyordu.[134] Oysa 1951 yılından itibaren gerek CHP, gerekse DP'den gelen yardım ve bağış talepleri idare meclisinde tartışılıyor, kimi talepler "bu mahiyette yardım yapılması mevzuat dışında"[135] olduğu gerekçesiyle geri çevriliyor ya da örneğin DP ve CHP il örgütlerinin düzenlediği balolara diğer bankaların yaptığı kadar bağış yapılması ve her iki partiye eşit davranılması, "CHP İstanbul İl İdare Kurulu tarafından tertip edilen baloya DP balosu için verilen miktarda yardım yapılması"[136] türünden kararlar çıkıyordu.[137] Bu durumun 1954 Mayıs'ındaki genel seçimlere kadar böyle devam ettiğini; 1953 yılı aralık ayında "CHP'nin Haksız İktisaplarının Hazineye Devri" adıyla çıkarılan 6195 sayılı kanunun yürürlüğe girmesinden ve özellikle de Üzeyir Avunduk'un 1953 Nisan'ından itibaren fiilen bankayı yönetmeye başlamasından sonra değiştiğini söylemek yanlış olmaz. Bununla birlikte, yönetimin tutumu açısından ikili bir durumun ortaya çıktığı, genel müdürün Demokrat Parti'ye yakın bir davranış biçimi sergilerken, yönetim kurulunun bünyesindeki CHP'li üyeler nedeniyle daha dengeli bir tavır ortaya koyduğu söylenebilir. Nitekim 1951 ile 1960 Mayıs'ı arasında görev yapan üç genel müdürün de DP'ye yakın olduğu belgelerden, basına yansıyan haberlerden, Yassıada davaları sırasındaki tanıklıklardan ve kimi eski İş Bankası yöneticileriyle yapılan söz-

131 TİB, *İMK*, 12 Temmuz 1949 tarih ve 2776 sayılı ve 22 Temmuz 1949 tarih ve 2786 sayılı kararlar.
132 TİB, *İMK*, 30 Ocak 1952 tarih ve 3533 sayılı karar.
133 TİB, *İMK*, 15 Ocak 1948 tarih ve 2358 sayılı karar.
134 TİB, *İMK*, 16 Ocak 1950 tarih ve 2923 sayılı karar.
135 TİB, *İMK*, 31 Ocak 1951 tarih ve 3263 sayılı karar.
136 TİB, *İMK*, 30 Ocak 1952 tarih ve 3527 sayılı ve 30 Ocak 1952 tarih ve 3527 sayılı kararlar.
137 TİB, *İMK*, 15 Ocak 1951 tarih ve 3253 sayılı ve 8 Mart 1951 tarih ve 3289 sayılı kararlar.

lü tarih görüşmelerinden anlaşılmaktadır. DP dönemindeki genel müdürlerin partiye yakınlıkları, Muvaffak İşmen'in durumunda olduğu gibi parti teşkilatına parasal yardımda bulunmak,[138] Üzeyir Avunduk'un durumunda olduğu gibi genel müdürlüğü süresince İstanbul il örgütünde aktif olarak çalışmak ve Ahmet Dallı'nın durumunda olduğu gibi banka şubelerinden parti için para toplamak gibi çeşitli biçimler almıştı. İşmen ve Avunduk 27 Mayıs hareketinden önce öldükleri için herhangi bir takibata uğramadılar. Ahmet Dallı ise 27 Mayıs'tan sonra gözaltına alınarak Balmumcu Kışlası'nda bir süre tutuklu kaldı. 1963 Temmuz'unda Yüce Divan'da yapılan yargılanması sırasında "... Kendisine DP ileri gelenleri tarafından baskı yapıldığını, selefi Üzeyir Avunduk'un koyu bir partizan olduğunu ve iktidar ileri gelenlerinin her dediğini yerine getirdiğini ve kendisine kötü bir miras bıraktığını" belirttikten sonra şunları söylüyordu:

"Ben iddianamede koyu bir partizan gibi gösteriliyorum. Ben DP'ye hiç sempati duymadım. Bir gün İstanbul'da idim. Medeni Berk telefon etti. 'Ben burada topladım. Sen ne yapıyorsun?' diye sordu. O zaman atlatamayacağımı anlayarak İstanbul Şube Müdürlerini toplayıp kendilerine Üzeyir Avunduk'un bize kötü bir miras bıraktığını, iktidar mensuplarının baskıya başladıklarını, bu istedikleri paranın temini yoluna gidilmesinde zaruret olduğunu bildirdim. Onların da fikrini alarak para toplanmasını başlattım. Fakat henüz paralar toplanmadan ihtilal oldu.

Beni iddianame azgın partizan diye vasıflandırıyor. Ben katiyen parti tutmadım. DP'ye ise hiç sempatim yoktu. İstifa edecektim. Baskıları iyice artmıştı. Fakat etrafımdaki, fikirlerine hürmet ettiğim kimselerle konuştum. İstifa etmememi telkin ettiler. 'Sen gidersen yerine Üzeyir Avunduk gibi bir adam gelir, Banka mahvolur' dediler; o günün şartlarında istifadan vazgeçtim."[139]

Gerçekten de 1950'li yıllardaki İş Bankası genel müdürleri arasında konumu ve ilişkileri açısından Demokrat Parti militanı gibi hareket eden Üzeyir Avunduk olmuştu. Üzeyir Avunduk, İş Bankası genel müdürlüğünü yürütürken Türkiye Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği başkanlığı ile Demokrat Parti İstanbul İl Teşkilatı yöneticiliğini de sürdürüyordu. 6/7 Eylül olayları sırasındaki gelişmeleri izlerken göreceğimiz gibi, bizzat Başbakan Adnan Menderes'in güvenini de kazanmış bir kişiydi. Dolayısıyla özellikle 1957 seçimlerinde Demokrat Parti'nin İstanbul'daki seçim çalışmalarını yürütmekle de görevlendirilmişti. Avunduk'un bu faaliyetleri CHP ile DP arasında polemiğe yol açmış, CHP İstanbul İl Başkanı Şemsettin Günaltay "İktisadi Devlet Teşekkülleri'nin ve bankaların imkânlarını parti menfaatine kullanmanın en büyük cinayet olduğunu ve yapanların şimdiden mesul olduklarını" ileri sürerek Avunduk'u eleştirmiş; Avunduk ise İş Bankası'nın Yenicami şubesinde düzenlediği bir basın toplantısında bu iddialara cevap vermişti. Avunduk cevabında, " CHP'nin zaman-ı idaresinde kolaylıkla irtikap edilen bu cinayetin halen devam etmekte olduğu zehabına kapılarak, Günaltay'ın böyle konuştuğunu tahmin etmekteyim" demiş ve 1948 ve 1950 yılı başlarında, yukarıda bizim de değindiğimiz örnekleri ileri sürerek CHP'yi ve o dönemin banka yöneticilerini suçlamıştı. Bu polemik başta *Ulus* ve *Zafer* gazeteleri olmak üzere basında birkaç gün devam etmişti.[140]

İş Bankası basınla olan geleneksel iyi ilişkilerini bu dönemde de sürdürdü. Bunda iki etkenin rolü olduğu söylenebilir. Birincisi, önce tasarruf reklamları daha sonra da iratlı küçük cari hesaplara uygulanan ikramiyeler nedeniyle artan gazete reklamlarının banka ile gazeteler arasındaki ilişkileri sıcak tutmasıydı. 1950'li yılların ortalarında gazetelerde tam sayfa İş Bankası reklamlarına sıkça rastlanıyordu. Ayrıca bankanın kuruluş yıldönümlerinde, özellikle 1954'te kutlanan 30. yıldönümünde basınla çok iyi ilişkiler kurulmuş ve İş Bankası'nın kuruluş yıldönümüyle ilgili haberlerin dışında, 37 il ve ilçede yayımlanan toplam 137 süreli yayında bankayı ve başarılarını öven başyazı, yorum ya da değerlendirme yazısı yayımlatılmıştır. 1950'li yıllarda belli başlı gazetelerin sahip, başyazar ve yazı işleri müdürleriyle genel müdür ve genel müdür yardımcıları düzeyinde ilişki kurulmuş, Ankara Palas, Karpiç, Park Otel gibi yerlerde yemek ve kokteyl davetleri düzenlenmiş, bloknot ve kalem gibi hediye paketleri hazırlanmış ve basında İş Bankası hakkında son derece olumlu bir imaj yaratılmıştır. İş Bankası bu iyi ilişkiler sayesinde kuruluş yıllarından beri sürdürdüğü "ilan mahiyetinde olmamak ve ayrıca hiçbir masrafı istilzam etmemek şartıyla" yerel ve ulusal basında kendisinden olumlu bir şekilde söz ettirmeyi başarmıştır.

REKLAM ATAĞI: "BAHÇELİ EV VE DOLGUN PARA İKRAMİYELERİ"

İş Bankası kurulduğu günden başlayarak reklam ve tanıtım işlerine önem vermiş, bir önceki dönemde gördüğümüz gibi genel giderlerinin %1,3-%3'ünü tanıtım işine ayırmıştı. Ancak incelediğimiz dönemde yeni rakiplerin ortaya çıkışı ve bunların reklam/tanıtım konusunda İş Bankası'na göre çok daha atak bir strateji izlemeleri İş Bankası'nın da reklam ve tanıtım işlerini yeniden gözden geçirmesine yol açtı. Genel Müdür Muvaffak İşmen, 1952 yılı başında idare meclisinde yaptığı konuşmada reklam ve tanıtım faaliyetlerinin bankanın "şumüllü faaliyet sahası muvacehesinde kâfi derecede ehemmiyet görmemiş, binaenaleyh inkişaf etmemiş" olduğundan yakınıyor; basında diğer bankaların yapmış olduğu kadar dahi reklam yapılmamış olduğunu, oysa iyi organize edilmiş bir reklam faaliyetinin

138 Demokrat Parti Başkanlığı'ndan muhasip üye Emin Kalafat imzasıyla Muvaffak İşmen'e gönderilen 28 Ocak 1952 tarih ve 49/103 sayılı yazıda "Milli Reasürans TAŞ İdare Meclisi Reis Vekilliği tahsisatınızın tutarı olan 4733 lira 81 kuruş Ankara İş Bankası Merkez Müdürlüğü'nden alınmıştır. Partimiz adına teşekkür ederiz" denilmektedir, Etlik Arşivi.

139 *Adalet*, 10 Temmuz 1963.

140 *Ulus, Zafer, Vatan, Yeni Sabah*, 3 Ekim 1957; *Vatan*, 4 Ekim 1957; *Zafer*, 5 Ekim 1957.

Bir İş Bankası reklamı.

bankanın bütün işlerinde etkili olacağını ifade ediyordu. Aynı toplantıda, önceki yıllarda bankanın tanıtım faaliyetlerini ve basınla ilişkilerini yürüten idare meclisi üyesi Kemal Salih Sel de Amerika'da reklam ve propaganda üzerinde ihtisas yapmış Faal Ajans'ın sahibi Eli Acıman'la görüşülüp kendisinden bir rapor alınmasını öneriyordu.[141] Bu görüşmelerden sonra reklam ve tanıtım işlerinin daha profesyonelce ele alınması konusu ciddi olarak gündeme alınmış olmalı ki İş Bankası 1954 yılından başlayarak Eli Acıman'ın Faal Ajansı ile çalışmaya başladı. Bu arada reklam ve tanıtım işlerine ayrılan bütçe de zamanla büyüdü. 1950'lerin ortasına gelindiğinde on yıl öncesine göre on kat daha fazla para harcanarak 1-1,5 milyon lira dolaylarında bir reklam bütçesi ile çalışılıyordu. Bununla birlikte 1955 yılı ortalarında Genel Müdür Üzeyir Avunduk da reklam ve tanıtım işlerinden hoşnut değildi. İdare meclisine sunduğu 9 Haziran 1955 tarihli bir raporda, " Bankamızca tatbik edilen reklam şeklinin bugünkü haliyle yüzde yüz verimli olduğu iddia edilemeyeceği neticesine vardıktan sonra, bu mevzuda yeni teşebbüslere geçilmesi zarureti"nden söz ediliyordu. Genel müdürü bu konuda endişelendiren başlıca nokta, "rakibimizin hareket tarzı"ydı. Buradaki rakip Yapı ve Kredi Bankası oluyordu. Söz konusu banka, rapora göre, "neşrettiği mecmualarla gerek çocuklara ve gerekse büyüklere hitap etmek imkânını bulduktan başka, faydalı kitaplar neşriyatına da önemle devam etmekte... kemiyet ve keyfiyet bakımından vasatın çok üstünde bir seviye ve derecede olan bu neşriyatla bankalarının propagandasını mükemmelen" yapmaktaydı. Genel müdürün raporuna göre bu keyfiyet "belki biraz geç kalınmış olmakla beraber, Bankamızın da aynı yolda yürüme-

sini istilzam eder bir mahiyet" taşımaktaydı.[142] Rapor idare meclisinde de görüşüldü ve "başlıca rakibimiz olan bankanın bu sahadaki faaliyet ve hareket tarzının tetkikine" önem verilmesine, aralıklı ve düzensiz yayımlanan *Kumbara* dergisinin her ay düzenli olarak yayımlanmasına, ayrıca "aylık bir fikir ve kültür mecmuası" çıkarılmasına ve Celal Bayar'ın nutuklarının kitap halinde yayımlanmasına karar verildi. Bütün bunlara "bir neşriyat şirketi" de eklenecekti.[143] Nitekim bu tarihten sonra daha önce düzensiz olarak yayımlanan *Kumbara* mecmuası aylık olarak yayımlanmaya başlanacak ve İş Bankası 1956 yılından itibaren günümüze kadar gelen yayın faaliyetini, yani İş Bankası Kültür Yayınları'nı başlatacaktır. Bu arada, o sırada yayımlanan aylık *Yücel* mecmuası yöneticilerinin katkılarıyla yayımlanması düşünülen ve "bilhassa Atatürk inkılaplarını yaymak ve korumak hedefini güdecek olan aylık bir kültür ve fikir mecmuası" projesi gerçekleşmeyecektir. İş Bankası Kültür Yayınları'nı daha sonra ayrıntılı olarak ele alacağız.

İncelediğimiz dönemde İş Bankası'nın gerek reklamları gerekse diğer kültür faaliyetleri artacak; 1930 ve 1940'larda toplam masraf bütçesinin en çok %3'üne ulaşan reklam ve tanıtım harcamaları 1960 yılında toplam masraf bütçesinin %5,5'ine ulaşacaktır. Parasal ifadesi 5.400.000 lira olan söz konusu yıla ait reklam masrafları içinde en büyük yeri 2,2 milyon lira ile yine gazetelerde yayımlanan reklamlar alacak, bunu 1.250.000 lira ile radyo reklamları izleyecektir.[144]

Bu dönemde ve özellikle 1950'li yılların ikinci yarısında İş Bankası'nın tasarruf reklamlarını yoğun bir şekilde sürdürdüğünü, reklamlardaki mesajlarda "İş Bankası'nın ulusal çıkarların hizmetinde olduğu" temasını işlediğini ve reklamların kişiselleştirilerek daha etkili olmasına çalışıldığını gözlemliyoruz. Örneğin, tasarruf sahiplerinin neden İş Bankası'nı tercih ettiklerini vurgulayan bir dizi reklamda popüler kişiler, bu arada örneğin milli takımın ve Fenerbahçe'nin yıldız futbolcusu Lefter Küçükandonyadis'in şahsında kişiselleştirilen etkili reklamlar yapıldığı görülmektedir. Artan rekabet dolayısıyla bankanın mevduat pastasındaki payını korumak için daha fazla "teşvik pirimi" ödemesi, giderek artan miktarda ikramiye dağıt-

141 TİB, *İMK*, 30 Ocak 1952 tarih ve 3529 sayılı karar.
142 TİB Genel Müdürlüğü'nün idare meclisi reisliğine sunduğu 9 Haziran 1955 tarihli rapor (daktilo metin), Etlik Arşivi.
143 TİB, *İMK*, 15 Haziran 1955 tarih ve 4410 sayılı karar.
144 TİB, *İMK*, 21 Aralık 1960 tarih ve 5360 sayılı karar.

ması gündeme gelmiştir. Bankanın kaynak ve kredi maliyetlerini artıran bu gelişme, 1958 yılında devletin duruma müdahale ederek banka ikramiyelerini bir düzene bağlamasını zorunlu hale getirmiştir.

İş Bankası Genel Müdürü Üzeyir Avunduk, bankanın 30. yıldönümü dolayısıyla "millete dört armağan" sunulacağını açıklamıştı. Genel müdürün söz konusu duyurusundan önce konu idare meclisinde de görüşülmüş ve Reisicumhur Celal Bayar'ın "inkılap tarihimizin en mühim vesikalarından birini teşkil eden söylev ve demeçlerinin kitap halinde bastırılarak tevzi edilmesi" Ankara Üniversitesi bünyesinde bir bankacılık ve ticaret hukuku enstitüsü kurulması ve basın mensuplarına ve fikir adamlarına küçük bir hizmet olmak üzere Uludağ Sanatoryumu'nda 10 yataklı bir pavyon kurulmasına karar verilmişti. [145] Anılan idare meclisi kararında yer almayan, ancak yaklaşık 10 gün sonra genel müdürün kamuoyuna yaptığı açıklamada bir de "Milli Kültür Eserleri Tesisi" yer alıyordu. İstanbul Üniversitesi'nin nezareti altında milli kültür eserlerinin yayımı ile uğraşacak olan bu tesis iki yıl sonra kurulacak olan Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları'na da ilham kaynağı oldu.

TÜRKİYE İŞ BANKASI KÜLTÜR YAYINLARI

Büyük sınai, ticari ve mali kuruluşlar, günümüzde sanat ve kültür hayatını desteklemeyi kurumsal bir sorumluluk olarak algılamakta ve bu amaçla çeşitli faaliyetler yapmakta ya da sanat ve kültür hayatına destek olmaktadırlar. Bu büyük kuruluşların kültürel/sanatsal katkılarının genellikle şu başlıklar altında toplandığını görüyoruz:[146]

- **Yayın yoluyla,**
- **Sanat festivalleri düzenlenmesi ya da bunlara destek verilmesi yoluyla,**
- **Çeşitli kültürel hizmetlere maddi destek sağlamak yoluyla,**
- **Çeşitli bilimsel ve kültürel toplantılar düzenlemek yoluyla,**
- **Doğrudan ya da kurdukları vakıflar aracılığıyla okullar, kütüphaneler, kültür siteleri yaptırmak yoluyla,**
- **Bilimsel, kültürel ya da sanatsal yarışmalar düzenlemek yoluyla.**

Söz konusu katkı ve destek, konu açısından plastik sanatlarda, tiyatro alanında, yayın hayatında, müzikte ve sinemada odaklaşabildiği gibi, işçi, köylü, gençlik, öğrenci ve yurtdışında çalışan işçi grupları ile bunların ailelerine de yönelik olabilmektedir.[147]

İş Bankası'nın, kurulduğu günden itibaren kültür ve sanat hayatına münferit katkılar yaptığını, resim koleksiyonunda olduğu gibi bu katkıların 1940'lardan sonra kurumsallaşmaya başladığını görmüştük. 1950'lerin ortalarından itibaren ise bu çabaların yaygınlaştığını, çeşitlendiğini ve süreklilik kazandığını görüyoruz. Günümüze gelindiğinde İş Bankası'nın kültür ve sanat hayatına katkı-

ları resim koleksiyonundan gezici ve kalıcı sergiler düzenlenmesine; halk sanatının kaybolmaya yüz tutmuş örneklerinin korunup yaşatılmasına; kitap yayımcılığından *Kumbara*, *Köyümüz*, *İşçi* gibi süreli yayınlarla çeşitli toplum kesimlerine ulaşılmasına; araştırma yapan genç bilim adamlarının desteklenmesinden kütüphanelere kitap bağışına; bilim ve sanatta başarılı çalışmaların ödüllendirilmesine kadar çok değişik alanlarda neredeyse bir düzine etkinliği içermektedir. Bunlara sırası geldikçe değineceğiz.

Bankanın bu alandaki en büyük atılımlarından birisi İş Bankası Kültür Yayınları'nın kurulmasıdır. Bunun ilham kaynağı ise rakibin, yani Yapı ve Kredi Bankası'nın *Doğan Kardeş* ve *Resimli Hayat* dergilerinin yanı sıra kitap yayımı yaparak bu alanda faaliyet göstermeye başlamış oluşudur. Nitekim genel müdürün yukarıda sözü edilen 1955 tarihli raporunda bu konuda aynen şöyle denilmektedir:[148]

"Filhakika, rakibimizin hareket tarzı incelendiğinde, Doğan Kardeş ve Resimli Hayat isimleri altında neşrettiği mecmualarla gerek çocuklara ve gerekse büyüklere hitap etmek imkânını bulduktan başka, faydalı kitaplar neşriyatına da önemle devam ettiği müşahade edilmekte, kemiyet ve keyfiyet bakımından vasatın çok üstünde bir seviye ve derecede olan bu neşriyatla bankalarının propagandasını mükemmelen yapmakta olduğu, bu maksatla sarfettiği paralardan bir kısmını satış hasılatı olarak geri aldığı ve müesseselerinin kültür alemine büyük hizmetler ifa ettiği yolunda yapılan kesif propagandanın temin ettiği manevi itibarın da haliyle bu kazanca inzimam ettiği görülmektedir."

Burada iki banka arasındaki rekabetin ülkenin kültür hayatında olumlu bir gelişmeye yol açışına tanık oluyoruz. Nitekim bu raporun hazırlanışından yaklaşık bir yıl sonra İş Bankası da yayımcılığa başlayacak ve bunu iyi bildiği bir örgütlenme biçimi içinde, Kültür Yayınları İş-Türk Limited Şirketi adı altında kuracağı bir iştirak bünyesinde yürütmeye başlayacaktır. Kültür Yayınları İş-Türk Limited Şirketi, Genel Müdür Yardımcısı Ahmet Dallı ve eski Milli Eğitim bakanlarından Hasan Âli Yücel'in çaba ve katkılarıyla kuruldu ve nitelikli kitaplarını birbiri ardı sıra yayınlamaya başladı. İdare meclisinin 6 Haziran 1956 tarihli toplantıda aldığı karar uyarınca,[149] 20 Haziran 1956 tarihinde 250.000 lira sermaye ile kurulan İş-Türk

145 TİB, *İMK*, 16 Ağustos 1954 tarih ve 4232 sayılı karar.
146 Metin Ant, Ergun Şenlik, Erkan Canak, *Kültürel Etkinlikler ve Büyük Kuruluşlar*, Ankara, TİB Kültür Yayınları, 1981, s. 110-111.
147 *a.g.e.*., s. 119-123.
148 TİB Genel Müdürlüğü'nün idare meclisi reisliğine sunduğu 9 Haziran 1955 tarihli Rapor (daktilo metin), Etlik Arşivi.
149 TİB, *İMK*, 6 Haziran 1956 tarih ve 4546 tarihli karar.

Limited Şirketi 1980'lere kadar 200, günümüze kadar ise 400'ün üzerinde yayın gerçekleştirdi. Eski genel müdürlerden ve Kültür Yayınları Müdürler Kurulu'nun ilk üyelerinden olan Ferid Basmacı Kültür Yayınları'nın kuruluş günlerini şöyle anlatıyor:[150]

"Kültür Yayınları'nın kuruluşundaki amaç reklam ve propaganda değil, ülkeye bir kültür hizmetinde bulunmaktı. Aslında Kültür yayınlarını düşünen ve bunu Bankamıza kabul ettiren kişi merhum Ahmet Dallı'ydı. Kendisi çok okurdu. Eski Milli Eğitim Bakanı Hasan Âli Yücel'i de Kültür Yayınlarının başına getiren kişi oydu.

Kültür Yayınları'nın ilk Müdürler Kurulu Başkan Ahmet Dallı, Uluğ İğdemir ve benden oluşuyordu. Ancak bu bir formaliteydi. Gerçekte bütün yük müşavir olarak çalışan Hasan Âli Yücel'in üzerindeydi. Hoşgörülüydü, çalışkandı Hasan Âli Yücel... Sorar, soruşturur, yazar, yazdırırdı. Bütün kitapları baştan sona kadar okur, tashihlerini bile kendisi yapardı. Kitapların herşeyi ile ilgilenirdi. Herhangi bir kitabı beğenir ve basılmasını uygun görürse, Müdürler Kurulu olarak bize 'evet' demekten başka iş kalmazdı. Kültür Yayınları'nın herşeyiydi."

Kültür Yayınları, bankanın kuruluşunun 32. yıldönümü nedeniyle ilk altı yayını olarak 1956 yılında aşağıdaki kitapları satışa sundu: [151]

Enver Ziya Karal (derleyen), *Atatürk, Gazi Mustafa Kemal: Atatürk'ten Düşünceler*,
- Hasan Âli Yücel, *İyi Vatandaş, İyi İnsan*,
- Georges Duhamel, *Yeni Türkiye: Bir Garp Devleti*, (çeviren: Can Yücel),
- Friedrich Wilhelm Nietzsche, *Yunanlıların Trajik Çağında Felsefe*, (çeviren: Nusret Hızır),

Hasibe Mazıoğlu, *Fuzuli-Hâfız: İki Şair Arasında Bir Karşılaştırma*,
Muhammed İkbal, *Peyam-ı Maşrık*, (çeviren: Ali Nihat Tarlan).

İş Bankası Kültür Yayınları, kuruluşunu izleyen ilk 20 yıl sonunda, 12 dizi halinde ve pek çoğu kaynak eser niteliğinde 200 dolaylarında kitap yayımladı. Bu diziler içinde yayın sayısı çokluğu itibariyle önde gelenler edebiyat dizisi (41 yayın), sanat dizisi, (26 yayın) ve Atatürk dizisi (23 yayın) idi. [152]

Kültür Yayınları'nın faaliyete geçişinin 43. yılında, yani 1999'da, 16 dizi içinde yayımlanan kitapların sayısı 408'i bulmuştu. Bu dizilerin birincisi ve 16.'sı, "Atatürk" ve "Atatürk'ün Doğumunun Yüzüncü Yılı" dizileriydi. "Atatürk" dizisinde 34, "Atatürk'ün Doğumunun Yüzüncü Yılı" dizisinde ise 10 eser yayımlanmıştı. Yayın sayısı çokluğu itibariyle diziler şöyle bir sıra izlemektedir: Edebiyat Dizisi (73 kitap), Çocuk Dizisi (69), Sanat Dizisi (47), Sosyal ve Felsefi Eserler Dizisi (43), Atatürk Dizisi (34), Tarih Dizisi (30), Ekonomi Dizisi (25), Ünlü Kişiler Dizisi (17), Cumhuriyet Dizisi (15), Bilim Dizisi (11), Atatürk'ün Yüzüncü Yılı Dizisi (10), Anılar Dizisi (9), Faydalı Eserler Dizisi (9), Tiyatro Dizisi (6), Folklor Dizisi (5) ve Türk Ressamları Dizisi (5).[153]

İş Bankası Kültür Yayınları 43 yıl içerisinde toplam 408 kitap yayımlamıştır ki bu, yılda yaklaşık 10 kitap demektir. Kültür Yayınları'nın kurulduğu yılda ban-

kanın yaklaşık 200 şubesi bulunduğu hatırlanırsa, söz konusu yayınların tüm Anadolu'yu kapsayan doğal bir dağıtım şebekesine sahip olduğu düşünülebilir. Ayrıca, Kültür Yayınları oldukça geniş bir yelpaze içinde ve değişik okuyucu gruplarına yönelik yayımlar yapmış ve örneğin dört ciltlik *TBMM Gizli Celse Zabıtları* gibi, ticari yayınevlerinin yayımlamayı kolay kolay göze alamayacakları hacimli kitapları yayımlamıştır.

Bankanın kuruluşunun otuzuncu yıldönümü dolayısıyla "millete verilen armağanlar"dan birisi de Reisicumhur Celal Bayar'ın söylev ve demeçlerini altı ciltte toplayan çalışmadır. Özel Şahingiray'ın derlemesiyle bir araya getirilen söylev ve demeçler, bir cildi 1954'te, iki cildi 1955'te ve üç cildi de 1956 yılında olmak üzere toplam altı cilt halinde Kültür Yayınları dizisi dışında yayımlanmıştır. Bu arada, İş Bankası İdare Meclisi, 1960 yılı başında aldığı bir kararla, Celal Bayar'ın daha sonra *Ben de Yazdım* başlığı altında yayımlanacak olan "siyasi hatıratı"nı, yayından "hasıl olacak kâr, masraflar çıktıktan sonra Reisicumhur tarafından gösterilecek bir hayır kurumuna tahsis edilmek" koşuluyla Kültür Yayınları kapsamında yayımlamak üzere bastırma kararı almış;[154] birinci cildin hazırlıklarının da tamamlanmış olmasına karşın, 27 Mayıs hareketi nedeniyle kitap yayımlanamamıştı. Celal Bayar, *Kayseri Cezaevi Günlüğü*'nde bu konuda şunları söylemektedir:[155]

"24 Mart 1964-Salı: Ben de Yazdım adlı kitabımın tabını İş Bankası taahhüt etmişti. Hatta birinci cildi hazırlanmış, matbaada tashihi dahi yapılmıştı. Araya ayaklanma hadisesi girince bu da diğerleri gibi alt üst olmuştu..

Geçen yıl kitabın tab'ı işi için Banka'ya birkaç kere müracaat edilmiş fakat her defasında birer suretle atlatılmıştık. Nihayet avukatımız 11 Mart 1964 tarihli Noter yoluyla bir ihtarname göndermiştir. Banka, 20 Mart 1964 tarihinde avukatlarımızın bu müracaatına cevap vermiştir. Banka cevabında, 'her ne kadar Bankamız Ben de Yazdım isimli kitabın bastırılması ile alakadar olmuş ise de kabulünün yazılı bir neşir mukavelesi akdine müncer olduğuna dair dosyalarımızda bir kayda tesadüf edilmemektedir. Adı geçen kitabın bugün Bankamız tarafından bastırılmasına imkân bulunmadığı cihetle talebinizin yerine getirilemeyeceğine dair bilgilerinizi rica ederiz' demektedir... Nitekim İdare Meclisleri Reisi (Cevdet Gölet), bizim Ahmet Bey'e 'geçen sene biz tab için talip olduk ve karar verdik fakat bugün yapamayacağız' demişti...

150 "Kültür Yayınlarımız Dünü-Bugünü-Yarını", *İş Dergisi*, Sayı 159 (Kasım 1979), s. 10.
151 TİB, 10 Ağustos 1956 tarih ve 51810 sayılı Genel Mektup.
152 "Kültür Yayınlarımız 20 Yaşında", *İş Dergisi*, Sayı 119 (Temmuz 1976), s. 9.
153 TİB, Türkiye *İş Bankası Kültür Yayınları*, Ankara, 1999.
154 TİB, *İMK*, 8 Şubat 1960 tarih ve 5162-B sayılı karar.
155 Celal Bayar, *Kayseri Cezaevi Günlüğü* (yayıma hazırlayan Yücel A. Demirer), İstanbul, Yapı ve Kredi Bankası Yayınları, 1999, s. 209.

Bana yazdıkları 19 Şubat 1960 tarih ve 5842 sayılı mektuplarında aynen şöyle deniliyordu: 'Ben de Yazdım adındaki eserinizin kaç ciltten ibaret olursa olsun tamamının basılması müessesemiz taahhütlerimiz meyanındadır...'

Otuzuncu kuruluş yıldönümü nedeniyle bankanın verdiği armağanlardan birisi de "sayın matbuat mensuplarına ve kıymetli fikir adamları"nın hizmetine sunulacak olan Uludağ Sanatoryumu'ndaki on yataklı pavyondu. Bununla ilgili karar, idare meclisinin 16 Ağustos ve 15 Eylül 1954 tarihli toplantılarında alındı.[156] Yaklaşık bir yıl sonra Fikir ve Sanat Adamları Pavyonu için başlangıçta verilen 50 bin liraya ek olarak bir 50 bin lira ve tefrişi için de ayrıca 25 bin lira verilmesi kararlaştırıldı.[157] Türk fikir ve sanat adamlarına armağan etmek üzere yaptırılan söz konusu "dinlenme evi", 154.648 lira harcanarak 1956 yılında tamamlandı.[158] Bu tesis uzunca bir süre kuruluş amacına uygun olarak kullanıldıktan sonra 1975 yılında Bursa Tıp Fakültesi'ne armağan edildi.

Bankanın çevre ile ilişkilerinde önemli bir yeri olan bağış ve yardımların incelenen dönemde arttığına ve çeşitlendiğine tanık oluyoruz. Bunun başlıca nedeni bankanın büyümesi, örgütünün yaygınlaşması ve rakiplerin de benzer faaliyetleri artırmalarıdır.

İncelenen dönemde bu yardımlar başlıca iki küme altında toplanabilir. Birinci kümede, her yıl Bakanlar Kurulu tarafından listesi ilan edilen kamuya yararlı derneklere yapılan yardım ya da bağışlar yer almaktadır. Bunlardan 1945 yılında bankanın yardım yaptığı kamuya yararlı derneklerin sayısı 13 ve yapılan yardımın toplamı da 56 bin liranın biraz üzerindedir. 1950 vılına gelindiğinde bu tür kamuya yararlı derneklerin sayısı 50'yi bulacaktır ve İş Bankası bunlardan 28'ine toplam 181 bin lira tutarında yardım yapacaktır. İkinci kümede yardım yapılan "diğer gerçek ve tüzel kişiler" yer almaktadır. Bunların sayısı da yapılan yardımın tutarı da kamuya yararlı derneklere yapılan yardımların genellikle üç katı düzeyindedir. Diğer gerçek ve tüzel kişilere yapılan yardımlar başlığı altında yapılan yardımların bir kısmı, örneğin Kızılay, Çocuk Esirgeme Kurumu vs hayır cemiyetlerine, spor kulüplerine ve çeşitli eğitim kurumlarına yapılan yardımlar düzenlilik gösterir, yani her yıl tekrarlanan yardımlardır; bir kısmı ise örneğin yangın ve sel felaketleri, deprem gibi olağanüstü durumlarda yapılan yardımlardır. Örneğin, 1950 yılında eğitimle ilgili kuruluşlara toplam 9 bin liraya yakın yardım yapılmıştır. Bu arada banka, başta TİB Memurları Tekaüt Sandığı ve TİB Memurları Yardım Cemiyeti olmak üzere kendi çalışanlarına, bunların yakınlarına, eğitim, tedavi vs yardımlarını da sürdürmektedir. Zamanla İş Bankası'na çevreden gelen sözlü ya da yazılı yardım ve bağış talepleri o kadar artacaktır ki, idare meclisi 1960 yılı başında aldığı bir kararla "bu işin miktar ve şeklinin bir esasa raptedilmesi" ihtiyacını duyacaktır. Buna göre, o yıl için kabul edilen tahsisatın sınırları içinde kalmak koşuluyla, hayır cemiyet ve müessese-

lerine yapılacak 5.000 liraya kadar yardımlar genel müdür, bunun üzerinde olanlar ise idare meclisi kararıyla gerçekleştirilecektir.[159]

İncelenen dönemde bankaca yapılan bağış ve yardımların düzenli yapılanlar ve sıradan olanlar dışında konu ve miktar açısından dikkat çekenleri kronolojik olarak şöyle özetlenebilir:

- Ankara'daki ortaokul ve liselerdeki yoksul öğrencilere günde bir öğün sıcak yemek verilebilmesini sağlamak amacıyla Kızılay ve Vilayet'in gözetimindeki komiteye 1945 Haziran'ına kadar toplam 15.000 lira yardım yapılması;[160] İstanbul'da yoksul halka ve öğrencilere yemek dağıtan Kızılay aş ocaklarına 30.000 lira verilmesi.[161]

- Harp sonu döneminde "ıstırap çeken Macarlara" 2.000 lira yardım yapılması (1946);[162] Eskişehir sel felaketzedelerine Merkez ve Ziraat Bankaları gibi 100.000 lira yardımda bulunulması (1950);[163] Hollanda'da sel felaketinden zarar görenlere 5.000 lira yardım yapılması (1953);[164] Kapalıçarşı Yangın Felaketine Uğrayanlara Yardım Komitesi emrine 100.000 lira bağış yapılması ve felaketzedelerin ticari borçlarının uygun sürelerle ertelenmesi ve ticari kredi kolaylıkları gösterilmesi (1954);[165] Fethiye ve çevresindeki zelzele felaketinde zarar görenlere yardım komitesi emrine 500.000 lirası banka, 200.000 lirası Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları Anonim Sosyetesi, 200.000 lirası İpekiş Türk Anonim Şirketi ve 100.000 lirası Türk Tecim Anonim Sosyetesi tarafından verilmek üzere toplam bir milyon lira yardım yapılması.[166]

- Cebeci'de cami yaptırma kurumuna 2.000 lira (1946);[167] Cami Yaptırma Derneği'ne 5.000 lira (1947);[168] Şişli'de Cami İnşaası Derneği'ne azami 5.000 liraya kadar yardımda bulunulması hususunda genel müdürlüğe yetki verilmesi (1947);[169] Yenidoğan'da yaptırılacak cami için 3.000 lira (1949);[170] Ankara'da Dışişleri Bakanlığı civarındaki Karyağdı Türbesi'nin, müstesna mimari kıymeti yetkili kişilerce onaylanmak ve İş Bankası tarafından onarıldığı belirtilmek koşuluyla, 17.500 lirayı geçmemek üzere adı geçen türbenin banka tarafından tamir ettirilmesi (1950);[171] İstanbul'da Şişli'de Bir Cami Yaptırma ve Yaşatma Derneği Başkanlığı'nın talebi üzerine, bankanın söz konusu derneğe 5.000 lira yardım yapması (1950);[172] Ankara Bahçelievler Hayır İşleri Derneği'nin talebi üzerine burada yaptırılacak cami için 3.000 lira yardım yapılması (1950);[173] Ankara Maltepesi'nde inşa edilmekte olan caminin inşaat masraflarına yardım olmak üzere 10.000 lira yardım yapılması (1954).[174]

156 TİB, *İMK*, 16 Ağustos 1954 tarih ve 4232 sayılı ve 15 Eylül 1954 tarih ve 4246 sayılı kararlar.
157 TİB, *İMK*, 25 Ağustos 1955 tarih ve 4455 sayılı ve 17 Ekim 1955 tarih ve 4466 sayılı kararlar.
158 TİB, *İMK*, 112 Ekim 1956 tarih ve 4588 sayılı karar.
159 TİB, *İMK*, 11 Ocak 1969 tarih ve 5145 sayılı karar.
160 TİB, *İMK*, 17 Temmuz 1944 tarih ve 1365 sayılı karar.
161 TİB, *İMK*, 19 Kasım 1945 tarih ve 1750 sayılı karar.
162 TİB, *İMK*, 29 Mayıs 1946 tarih ve 1897 sayılı karar.
163 TİB, *İMK*, 24 Mart 1950 tarih ve 2990 sayılı karar.
164 TİB, *İMK*, 23 Şubat 1953 tarih ve 3887 tarihli karar.
165 TİB, *İMK*, 29 Kasım 1954 tarih ve 4295 sayılı karar.
166 TİB, *İMK*, 16 Mayıs 1957 tarih ve 4664 sayılı karar.
167 TİB, *İMK*, 17 Ekim 1946 tarih ve 2005 sayılı karar.
168 TİB, *İMK*, 2 Ocak 1947 tarih ve 2068 sayılı karar.
169 TİB, *İMK*, 2 Ocak 1947 tarih ve 2068 sayılı karar.
170 TİB, *İMK*, 22 Temmuz 1949 tarih ve 2787 sayılı karar.
171 TİB, *İMK*, 30 Ocak 1950 tarih ve 2946 sayılı karar.
172 TİB, *İMK*, 25 Mart 1950 tarih ve 2992 sayılı karar.
173 TİB, *İMK*, 28 Ağustos 1950 tarih ve 3139 sayılı karar.
174 TİB, *İMK*, 10 Kasım 1954 tarih ve 4279 sayılı karar.

"Türk tiyatro hayatının gelişmesinde yüksek hizmetleri bulunan kudretli sanatkâr Muhsin Ertuğrul"a 40. yılı için yapılacak jübileye 5.000 lirayı geçmemek üzere yardımda bulunulması (1949);[175] sanatkâr Mahmut Moralı'nın jübilesine 1.500 lira yardım yapılması (1952);[176] 40. sanat yılını idrak eden Mesut Cemil Tel'in jübilesine 1.000 lira yardım yapılması (1952).[177]

İş Bankası'nın çevresiyle ilişkileri açısından bu dönemde önem taşıyan bir başka olaya, siyasi hayatımızdaki alışılmış tanımlamasıyla "6/7 Eylül Olayları"na kısaca göz atmamız gerekmektedir.

6/7 EYLÜL OLAYLARI VE İŞ BANKASI

1954 yılının ortalarında Kıbrıs sorunu Türkiye'nin gündemini işgal etmeye başlamıştı. Bir yıl sonra ağustos ayında İngiltere, Türkiye ve Yunanistan arasında Londra görüşmeleri başladı. Kamuoyunun bu konu nedeniyle heyecanlı olduğu bir sırada, 6 Eylül 1955 günü, *İstanbul Ekspres* gazetesinde Atatürk'ün Selanik'teki evinin bombalandığı haberi yayımlandı. Aynı gün öğleden sonra yüksek öğrenim gençliğinin düzenlediği protesto gösterisi, ilerleyen saatlerde kontrolden çıkan bir yağma ve talan hareketine dönüştü. İstanbul'un çeşitli yerlerinde ve İzmir'de, Rum, Ermeni ve Yahudi Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının işyerleri, evleri, ibadet yerleri ve hatta mezarlıkları tahrip edildi. Olaylar askeri birliklerin müdahalesi ve sıkıyönetim ilan edilerek durdurulabildi. Türkiye'nin içeride huzurunu, dışarıda itibarını bozan bu olaydan sonra zarar görenlerin kayıplarının tespiti ve tazmin edilmesi için çalışmalar başlatıldı.

6/7 Eylül olayları İş Bankası'nı iki açıdan ilgilendiriyordu. Bir kere, özellikle İstanbul ve İzmir'de işyerleri tahrip edilen gayrimüslim vatandaşların önemlice bir kesimi İş Bankası'nın müşterisiydi. Ayrıca, olaylarda zarar görenlerin saptanması ve zararlarının tazmin edilmesi işini yürütecek komitenin başkanı Türkiye Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Reisi ve İş Bankası Umum Müdürü Üzeyir Avunduk'tu. Şimdi 6/7 Eylül olaylarını izleyen gelişmeleri banka ile ilgisi açısından ve kronolojik olarak özetleyelim.

Olayların bastırılmasının ertesi günü, yani 8 Eylül 1955 saat 15:30'da hükümet, işyerleri hasara uğrayan tacirlerin vadesi gelmiş senetlerinin "tecil ve tecdidini", mevduatın geri verilmesinde mudilere kolaylık gösterilmesini, borçlu hesaplara da aynı kolaylıkların gösterilmesini ve gerektiğinde Merkez Bankası ile Amortisman Sandığı'nın yardımda bulunacağını telefonla bankaya tebliğ etti ve hükümetin bu tebligatı yarım saat içinde Umum Müdür Üzeyir Avunduk'a telefonla aktarıldı.[178] 9 Eylül günü Başbakan Adnan Menderes, TİB Umum Müdürü Üzeyir Avunduk'a kısa bir mektup yazarak, "maddi ve manevi zararların telafisi hususunda elden gelen gayreti sarfa hazır" olduğu için teşekkür etti ve "müteşebbis komitede vazife alması hususunda" kendisinden ricada bulundu.[179] Aynı

gün banka örgüte gönderdiği iki genel mektupla bu konudaki ilk talimatları verdi. Bunlardan birinde, olaylar nedeniyle pek çok müşterinin çek karnelerini ve hesap cüzdanlarını kaybettiklerine işaret ediliyor ve miktarı ne olursa olsun, cari hesaplar üzerine keşideli çekler ile şube ve ajanslara ait küçük cari hesaplardan provizyon alınmaksızın kesinlikle ödeme yapılmaması isteniyordu.[180] Aynı gün "mahrem ve müdürlere mahsus" olmak üzere yayımlanan diğer genel mektupta, İstanbul piyasasının yaralarını sarmak için büyük gayretler sarf eden İstanbul şube ve ajanslarına yardımcı olunması, Anadolu'daki şubelerin İstanbul tüccarının tediye gücünü sarsacak işlemlerden özenle kaçınması isteniyordu.[181]

10 Eylül 1955 günü, Reisicumhur Celal Bayar'ın himayesi ve Başvekil Adnan Menderes'in fahri başkanlığında İstanbul ve İzmir'de meydana gelen olaylarda zarar görenlere yardım etmek amacıyla **6 Eylül Hadiseleri'nde Zarar Görenlere Yardım Komitesi** adıyla bir komite kuruldu. Cemiyetler Kanunu hükümlerine göre kurulan komite, Kızılay Umumi Merkezi Reis Vekili ve Afyon Milletvekili Rıza Çerçel, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Başkanı ve İş Bankası Umum Müdürü Üzeyir Avunduk, Yapı ve Kredi Bankası İdare Meclisi Reisi Kâzım Taşkent ve İstanbul Ticaret Odası Başkanı ve Odalar Birliği Başkan Vekili Sait İbrahim Esi'den oluşuyordu. Komite ilk toplantısını aynı gün yaptı ve başkanlığa Üzeyir Avunduk'u seçerek faaliyet başladı. Komite, olaylarda zarar görenlere yardım için ilk girişim olarak İş Bankası (200.000 TL), Yapı ve Kredi Bankası (100.000), İstanbul Ticaret Odası (200.000) ve İstanbul Sanayi Odası'ndan (100.000) toplam 600.000 lira yardım topladı. Ayrıca Kızılay da zarar görenlerin acil ve günlük ihtiyaçlarını karşılamak üzere 100.000 lira yardımda bulundu.[182] 15 Eylül 1955 tarihinde Ziraat Bankası (500.000 TL), Sümerbank (500.000), Etibank (200.000) ve Emlak ve Kredi Bankası (200.000) da yardım kampanyasına katıldılar.

Komite bir yandan İstanbul'da meydana gelen zararların saptanması, kaynak sağlanması ve yapılacak yardımların belirlenmesi için aralarında Vehbi Koç'un da bulunduğu "iş âleminin tanınmış simaları"ndan 21 kişinin oluştur-

175 TİB, *İMK*, 25 Nisan 1949 tarih ve 2723 sayılı karar.
176 TİB, *İMK*, 17 Temmuz 1952 tarih ve 3669 sayılı karar.
177 TİB, *İMK*, 28 Kasım 19529 tarih ve 3769 sayılı karar.
178 6/7 Eylül olayları sonrasındaki gelişmeler ve özellikle "6 Eylül Hadiselerinde Zarar Görenlere Yardım Komitesi" adıyla kurulan komitenin çalışmaları, toplanan ve zarar görenlere yapılan yardımlar ve gelişmelerin İş Bankası'nı ilgilendiren yönlerine ilişkin belgeler İş Bankası Yenicami Şubesi'nde toplu bir halde saklanmıştır. Söz konusu kaynak bundan böyle TİB, Yenicami Şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri", şeklinde anılacaktır. Bu konudaki bilgiler, aksi belirtilmedikçe anılan kaynaktan sağlanmıştır.
179 Başbakan Adnan Menderes'ten Üzeyir Avunduk'a 9 Eylül 1955 tarihli mektup, TİB, Yenicami Şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".
180 TİB, 9 Eylül 1955 tarih ve 51603 sayılı Genel Mektup.
181 TİB, 9 Eylül 1955 tarih ve 51603 -mükerrer- sayılı Genel Mektup.
182 TİB, Yenicami şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".

duğu bir yerel komisyon kurdu; bir yandan da ülke çapında yardım kampanyasını başlatmak üzere hazırlıklara girişti.

Üzeyir Avunduk başkanlığındaki "merkez komite"si, çalışmalarını üç başlık altında topladı. Zararların saptanmasına yönelik faaliyetler için İstanbul Ticaret Odası'nda bir büro kuruldu. İstanbul Ticaret Odası'nın yer ve eleman sağladığı bu büroya, İş Bankası da bir müdür ve bir memurla katkıda bulundu. Komite, gazeteler ve radyo aracılığıyla yayınladığı duyurularda zarar gören ve TC vatandaşı olan kişilerin 26 Eylül tarihinden itibaren zararlarını belirterek ve yazılı olarak en geç 15 Ekim tarihine kadar komiteye başvurmasını istedi. Duyurulan sürenin sonunda zarar gördüğünü belirtenlerin sayısı 4.433'e, talep ettikleri yardım toplamı ise 69.578.744 liraya ulaşmıştı.[183] Beyan edilen zarar miktarı ve zarar gördüğünü ileri süren kişilerin sayısı şöyle idi:

1-5.000 lira zarara uğradığını beyan eden ..... 2.301 kişi
5.000-10.000 lira zarara uğradığını beyan eden ..... 730 kişi
10.000-20.000 lira zarara uğradığını beyan eden ..... 599 kişi
20.000-30.000 lira zarara uğradığını beyan eden ..... 313 kişi
30.000-50.000 lira zarara uğradığını beyan eden ..... 267 kişi
50.000 liradan fazla zarara uğradığını beyan eden ..... 283 kişi

Bununla birlikte yapılan araştırma ve incelemeler sonunda, 31 Aralık 1957 tarihi itibariyle 3.247 kişinin yardıma hak kazandığını, bu kişilere toplam 6.533.856 liralık ödeme yapıldığını; ayrıca çeşitli kuruluşlara da 885.425 lira tutarında yardım yapıldığını biliyoruz.[184] Bir başka anlatımla, 6/7 Eylül olayları nedeniyle başlatılan bağış ve yardım kampanyasında toplam 8.718.078 lira toplanmış; bunun 7.419.281 lirası hak sahiplerine ödenmiştir. Raporda, yardım talep eden kişilerin sayısı ve talep ettikleri yardım miktarı ile fiilen yardım yapılan kişilerin sayısı ve yardım tutarları arasındaki farkın "beyan edilen rakamların çok mübalağalı olması veya tevsik edilememesinden" kaynaklandığına işaret edilmektedir.[185]

Bağış yoluyla para toplamak için ise şöyle bir yöntem izlendi: 5.000 liradan daha fazla para verebilecek durumda olan kişi ve kurumların Üzeyir Avunduk'un başkanlığındaki merkez komiteye davet edilerek kendileriyle bizzat görüşülmesi; daha az yardım yapabilecek durumda olanlardan da Ticaret ve Sanayi Odaları üyelerinden oluşturulacak "Meslek Komiteleri" aracılığıyla görüşülmesi. Bu çalışmalar sonunda 16 Kasım 1955 tarihi itibariyle 8.236.226 lira toplandı. Yukarıda sayılan bankalar dışında Merkez Bankası (500.000) ve İstanbul Belediyesi Genel Meclisi (500.000) büyük miktarda yardımlarda bulundukları gibi İstanbul'daki yabancı şirketler de 50.000 ile 100.000 lira arasında değişen katkılar yaptılar. Refik Bezmen, İbrahim Dilber, Vehbi Koç ve Mihael Çıkvaşvili gi-

bı kişiler de 150.000'er lira bağışta bulundular. Radyo ve gazeteler aracılığıyla sürdürülen bağış kampanyasına ülke çapında geniş katılım oldu. Özellikle Demokrat Parti'nin il ve ilçe teşkilatları bağış toplanması için yoğun çaba harcadılar.[186] Bağışlar, İş Bankası'nın Yenicami şubesinde açılan 17.840 no'lu hesapta toplandı ve ödemeler bu hesaptan yapıldı.

Zararların tazminine yönelik faaliyetlere ise önce 5.000 liraya kadar olan yardım taleplerinin incelenmesi ve paraların ödenmesiyle başlandı. Komite üyelerinden oluşturulan ekipler, yanlarında Kızılay'ın da bir temsilcisi olduğu halde zarar görenlerin ev ve işyerlerine giderek araştırma yaptılar. Zarara uğrayanlar, Ticaret Odası Meclisi salonunda toplantı halinde bulunan komiteye davet edildiler. Burada, zarar görenlerin de rızasıyla takdir edilen miktar zarar görenlere ödendi ve karşılığında "Bütün zararının kendi rızasıyla tazmin edildiği, başkaca hiçbir talebi bulunmadığı ve hiçbir resmi makama karşı bir gûna mütalebe hakkı olmadığı" yolunda bir ibraname alınarak yardım görenlere bir makbuz imzalatıldı.[187]

Bu arada İş Bankası Genel Müdürlüğü 6/7 Eylül olaylarının bankaya etkisini, alınan önlemleri ve ilerde yapılması düşünülenleri 28 Eylül 1955 tarihli bir raporla banka idare meclisinin bilgisine sundu. İdare meclisi ertesi gün yaptığı toplantıda konuyu görüştü, alınan kararları onayladı ve "Umum Müdürlüğün basiretkâr hareketi(nin) şükranla karşılandığı"nı kayıtlarına geçirdi.[188] Söz konusu raporda, İstanbul bölgesindeki plasmanların yaklaşık %20'sinin "gayrimüslim anasır lehine açılan krediler"den oluştuğu; bunun nakdi krediler olarak 28,3 milyon, teminat mektubu ve kefalet kredileri olarak da 6,8 milyon olduğu belirtiliyor; bankanın hasara uğramış firmalar üzerindeki risklerinin 7,2 milyon dolayında bulunduğu, ancak şubelerden alınan bilgilere göre bu risklerin herhangi ciddi bir tehlike oluşturmadığı bildiriliyordu.[189] Söz konusu rapordan öğrendiğimize göre, olayları izleyen 4-5 gün içinde İstanbul'daki bankalardan 93 milyon lira dolaylarında mevduat çekilmiş, bunun 24,5 milyonluk bölümü İş Bankası'na isabet etmiş, ancak mudilerin talepleri "ufak bir suitelakki ve tefsire yol açmaksızın" karşılanmıştı.[190] Rapora göre, sonuç

183 "6 Eylül Hadiselerinde Zarar Görenlere Yardım Komitesi Başkanlığı'nın Faaliyet Raporu", TİB, Yenicami Şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".

184 "31 Aralık 1957 Vaziyeti" adlı özet tablo, TİB, Yenicami Şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".

185 "6 Eylül Hadiselerinde Zarar Görenlere Yardım Komitesi Başkanlığı'nın Faaliyet Raporu", TİB, Yenicami Şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".

186 "6 Eylül Hadiselerinde Zarar Görenlere Yardım Komitesi Başkanlığı'nın Faaliyet Raporu", TİB, Yenicami şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".

187 "6 Eylül Hadiselerinde Zarar Görenlere Yardım Komitesi Başkanlığı'nın Faaliyet Raporu", TİB, Yenicami şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".

188 TİB, *İMK*, 29 Eylül 1955 tarih ve 4458 sayılı karar.

189 "TİB Umum Müdürlüğü'nün 28 Eylül 1955 tarihli Raporu", Yenicami şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".

190 "TİB Umum Müdürlüğü'nün 28 Eylül 1955 tarihli Raporu", Yenicami şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".

olarak 6/7 Eylül olayları, yılın son üç ayında özellikle ihracat finansmanına bankanın eskiden olduğu gibi katılamamasına ve tasarruf mevduatında 8-10 milyon lira kadar bir azalmanın ortaya çıkmasına neden olmuştu. Umum müdürlüğün raporuna göre "zikri geçen hadiselerin tesir ve tazyiki altında gayritabii hiçbir karar alınmamış ve tabii zamanlarda olduğu gibi" çalışmalara devam edilmişti.[191]

YENİ İKTİSADİ KOŞULLAR VE YAPILANMALAR

İş Bankası'nın tarihinin ikinci büyük gelişme sürecini yaşadığı rekabet yıllarında, Türkiye'de yeni bir ekonomik modelin uygulamaya konduğu, uluslararası planda da yeni bir iktisadi dönemin ve kurumsal yapılanmanın hızla oluşturulmaya başlandığı gözlenmektedir. Bu bağlamda banka gerek uluslararası, gerekse ulusal planda yeni koşulların damgasını vurduğu bir dönemde rekabetle tanışmıştır; TİB artık "tek" değildir.

1940'lı yılların ikinci yarısında birbiri ardına açılan özel bankalar İş Bankası'nı rekabet ortamına çekmiş, böylece kuruluşundan itibaren ayrıcalıklara sahip ve güçlü "tek" ulusal özel banka statüsüne sahip olan banka, farklı bir ortamda faaliyetini sürdürmek durumunda kalmıştır. Bir bütün olarak ele alındığında 1944-1962 döneminde bankacılık sektöründe sermayenin rekabetle birlikte yoğunlaşma sürecine girdiği ve banka sermayesinin ticaret ve sınai sermaye ile daha fazla bütünleşme yolunda ilerlediği gözlenmektedir. Üstelik ele alınan dönemde Türkiye ekonomisinde gerçekleştirilen model değişikliği ile birlikte "dönem koşullarında" gerçekleştirilmeye çalışılan dışa açılma politikasında İş Bankası da işlev sahibi olmuştur. Kurulan yabancı sermayeli şirketler İş Bankası'nın ilgisini çekmiş, dış yardım ve krediler banka iştirak portföyünün zenginleşmesine katkıda bulunmuştur. Hiç kuşkusuz Türkiye ekonomisi bütününde söz konusu gelişmelerin "doğrusal" olmadığı, 1946'dan 1961(62)'e uzanan dönemde kırılma noktalarının da bulunduğu saptanmaktadır. Bu bağlamda DP'nin iktidara gelmiş olduğu 1950 yılı önemli bir tarih olmakla birlikte, 1946-1953 dönemi ile 1954-1961(62)'i iki alt dönem olarak ele almakta yarar vardır. İkinci alt döneme damgasını vurmuş olan 1958 istikrar kararları ve dönemin sonuna doğru gerçekleştirilen 1960 askeri müdahalesinin önemli eşikler olarak ele alınması da gerekli gözükmektedir. Bu ayrışmaları aşağıda ele alacağız. Ancak öncelikle genel ortama bakıldığında neden 1944 yerine 1946 yılından hareket ettiğimize ilişkin bir açıklama getirmek istiyoruz.

1946 yılı gerek iktisadi, gerekse siyasal yönlerden yeni bir dönemin başlangıcı olarak kabul edilebilir. Siyasi yönden ele alırsak 7 Ocak 1946 tarihinde Demokrat Parti'nin kurulması ile başlayan, tek partili rejimden çok partili parlamenter rejime geçiş süreci, 21 Temmuz 1946'daki tek dereceli seçimlerin ardından 14 Mayıs 1950'deki seçimler sonucunda iktidar değişikliğine yol açmıştır. Bu nedenle 1940'lı yılların ikinci yarısındaki gelişmeler, bu bağlamda da 1946 yılı

önem kazanmaktadır. İktisadi yönden ise 1946 yılı, 1930'lu yılların başlarından itibaren uygulamaya konan, savaş koşullarında sürdürülen ihracat kapasitesine paralel ithalat yapma ilkesine dayanan korumacı ve ithal ikameci iktisat politikalarından hızla uzaklaşmanın başlangıç tarihi olarak belirginleşmektedir. Bu tarihten itibaren, en azından 1953 yılında patlak veren dış ödemeler krizine kadar, korumacılığın peyderpey kaldırılarak ithalatın serbest bırakılmaya başlandığı, böylece dış açıkların kronik hale geldiği, sonuçta da dış borç, yardım ve yabancı sermaye yatırımlarına dayalı bir iktisadi yapının hızla oluşturulma yörüngesine oturtulduğu saptanmaktadır. Nitekim ihracatın ithalata oranı 1930-1939 ve 1940-1946 dönemleri için ortalama olarak sırasıyla %112 ve %153 iken, 1947-1953 ve 1954-1961 dönemleri ortalamaları sırasıyla %80 ve ve %74'te kalmış ve gerileme ileriki yıllarda ivmesini artırarak sürmüştür.[192] Bu açıdan 1950 yılında iktidarın el değiştirmesi gerek sermaye çevrelerinin talepleri, kalkınma stratejisi ve devletin ekonomideki rolü, gerekse dış ekonomik ilişkiler açısından kesintiye yol açmamıştır. Şöyle ki, "dış yardım, yabancı sermaye ve dış ticaret rejimi konularında, dünya ekonomisi ile piyasa ilişkilerine, göreli serbest ticarete ve açık ekonomi koşullarına dayalı bir eklemlenme eğilimi bütün dönem boyunca süregelmiştir".[193] İktisadi açıdan altı çizilmesi gerekli olan yukarıdaki ana eğilimlerin çerçevesini ise, savaşın sonlarına doğru fikri düzeyde geliştirilen ve savaş sonrasında kurulan IMF, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların düzenleyici rolünü üstlendiği, Uluslararası Para Sistemi ve Uluslararası İşbölümü oluşturmaktadır. Bir başka deyişle, savaş sonrasında kapitalist sistem içinde tek ekonomik, siyasal ve askeri güç olan ve SSCB ile "soğuk savaş"ı başlatan ABD'nin ihraç ettiği "yoğun sermaye birikimi modeli ve tekelci düzenleme tarzı"nın şekillendirdiği uluslararası işbölümü veya uluslararası ekonomik düzen genel çerçeveyi oluşturmaktadır. 1960'lı yılların sonlarında uluslararası para sisteminin çökmesine yol açan para (dolar) krizi ile 1974'te petrol fiyatlarındaki hızlı artışların ateşleyici rolüne sahip olduğu ekonomik krize değin söz konusu model çok özel tarihsel koşullar altında işlemiş ve -hiç kuşkusuz gelişmiş ülkelerdeki- sermaye birikimi açısından bu dönem haklı olarak "altın çağ" olarak ifade edilmiştir.

[191] "TİB Umum Müdürlüğü'nün 28 Eylül 1955 tarihli Raporu", Yenicami şubesi, "6/7 Eylül Belgeleri".

[192] Boratav, *Türkiye İktisat Tarihi...*, s.74; Korkut Boratav, "Dünya Ekonomisi, Türkiye ve İktisat Politikaları", *Türkiye'de ve Dünya'da Yaşanan Ekonomik Bunalım*, İ. Tekeli ve diğerleri, Ankara, Yurt Yayınları, 1984, Tablo: I; Bulutay, Tezel ve Yıldırım, *Türkiye Milli Geliri...*,

[193] Boratav, *Türkiye İktisat...*, s. 78.

İşte, Türkiye ekonomisindeki dönüşümler, iktisat politikasındaki değişiklikler incelenirken, söz konusu ana çerçeveyi mutlaka dikkate almak gerekmektedir.[194] Nitekim özellikle savaş sonrasında CHP yönetiminin iktisat politikalarında değişiklik yapma çabasında ve yeni arayışlarında, kısa bir süre sonra Truman Doktrini uyarınca hazırlanmış olan Marshall yardımından yararlanma isteminin de dikkate alınması gereklidir. Yine IMF, Dünya Bankası ve Avrupa İktisadi İşbirliği Örgütü'ne (OEEC) 1947 yılında üye olunması Türkiye açısından kayda değer olmakla birlikte, yükümlülük getiren adımlardır. Aynı zaman kesitinde Kore'ye asker gönderilmesi (1950) ve savaşta aktif olarak yer alınmasının ardından Türkiye'nin NATO'ya üye olarak kabul edilmesi (1952) de döşenen yeni yolun temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu olgular siyasi ve iktisadi planlardaki dönüşümler ve gelişmelerde iç etkenler kadar dış etkenlerin de belirleyici olduğunu işaret etmektedir. Bu nedenle Türkiye iktisadının analizinde uluslararası plandaki iktisadi ve siyasal gelişmelerin genel çerçeveyi oluşturduğunu anımsatmak ihtiyacını duyduk.

1946-1953 KESİTİNDE İKTİSAT POLİTİKALARI: GENEL ÇERÇEVE VE UYGULAMALAR

Öncelikle belirtilmesi gerekli nokta, 1939-1945 döneminde uygulanan savaş ekonomisinin yol açtığı üretimde ve ithalattaki daralmanın ve bu bağlamda çıkarılan Milli Koruma Kanunu, Varlık Vergisi, Toprak Mahsulleri Vergisi ve alınan diğer önlemlerin toplumdaki geniş katmanları olumsuz yönde etkilemesi ve vurgun ile karaborsayı körüklemesidir. Nitekim Cumhurbaşkanı İnönü 17 Temmuz 1946 tarihli seçim bildirgesinde bu olguyu şöyle dile getirmektedir: "Ülkede ihtikar, vurgunculuk, karaborsacılık olmuştur. Ve hükümetler bunlarla canla başla uğraşmışlardır. Soyulan vatandaşlar şikayetçidir. Takibettiğimiz vurguncular daha çok şikayetçidirler". [195] Anımsamakta yarar var; savaş yıllarındaki yüksek enflasyon ortamında ticaret burjuvazisi ve tarım kesimindeki büyük üreticilerin önemli bir birikim, hatta vurgun yapmaları ve paralel olarak siyaseten de güçlenmeleri söz konusudur.[196] Savaş sonrasında bu gelişmenin sonuçları ortaya hızla çıkmaya başlamıştır. Nitekim 25 Ocak 1945 tarihinde Çiftçiyi Topraklandırma Kanunu tasarısında yer alan esaslar açıklandığında CHP grubunda beliren ilk tepkiler, kanunun Meclis'te görüşüldüğü 14 Mayıs günü örgütlü ve sistemli bir muhalefete dönüşmüştür. Kanun, büyük toprak sahiplerinin istediği yönde ve kapsamda değiştirildikten sonra, 11 Haziran 1945'te Meclis'te kabul edilmiştir. CHP'den kopan üyelerin Demokrat Parti'yi kurmasından sonra da CHP'deki çalkantı dinmemiş, tam tersine giderek yoğunluk kazanmıştır. CHP'de 1945'te hissedilir hale gelen ve 1947 yılındaki 7. Olağan Kurultay'da somutlaşan genel politika değişikliği, büyük ölçüde iktisat politikası alanına yansımıştır. Kurultay sonrasından DP'nin iktidar olduğu 1950 yılına kadar CHP hükümetlerinin uygulamaları daha çok iktisadi serbestlik ve gelişmiş kapitalist ekonomilerle ilişkileri pekiştir-

mek ve bütünleşmek eksenine oturtulmuştur. Siyasi alternatifi oluşturan DP'nin istemleri ve programı ile savaş sonrasındaki uluslararası iktisadi ve siyasal konjonktür ile bizzat CHP meclis grubunun yapısı söz konusu değişiklikte belirleyici olmuştur.

CHP politikalarındaki değişiklik çanları 1945 yılında çalmaya başlamış olsa da, devletin girişimci rolünü üstlendiği planlı sanayileşme düşüncesi henüz terk edilmemiştir. İktisat Vekâleti Sanayi Tetkik Heyeti başkanı olan Şevket Süreyya Aydemir'in 1945 yılında hazırladığı "Öz Rapor"un hemen ardından "Makina, Madeni Eşya ve Malzeme Sanayi Planı" İktisat Vekâleti tarafından görüşülmek üzere Haziran 1945'te hükümete iletilmiştir. İmalat sanayii, enerji ve madencilik sektörlerinde devlet yatırımlarına ilişkin tüm program ve projeleri kapsayan geniş kapsamlı "Savaş Sonrası Plan" taslağı ise gene aynı yıl hazırlanmıştır. İktisat Vekâleti "Savaş Sonrası Plan"ın geniş tutulmuş bulunan kapsamını, öncelikli yatırımları belirleyerek daraltmıştır. Bakanlar Kurulu 2 Ağustos 1945'te Sümerbank ve Etibank tarafından uygulanacak yeni Beş Yıllık Sanayi Planı'nı kabul etmiştir.[197] Planda iktisadi kalkınma ve sanayileşmede devlete öncülük tanınırken, dış ekonomik ilişkilere de ulusal ekonomik bağımsızlık merceğinden yaklaşılmaktadır. Ancak plan çerçevesinde benimsenen stratejinin uygulamaya konulması için gerekli iç, dış ekonomik ve siyasal koşulların mevcut olmadığı da yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda öncelikle vurgulanması gerekli nokta, hazırlanan planın finansmanı için hükümetin Truman Doktrini ve Marshall Planı'ndan önce, Ekim 1945'te ABD Eximbank'tan 500 milyon dolar tutarında kredi istemesidir. Buna karşılık ABD hükümeti Eximbank'ın en çok 25 milyon dolar tutarında bir kredi verebileceğini Türk tarafına bildirmiştir. Bu olgu henüz Marshall yardımı gündeme gelmeden Türk hükümetinin sanayileşme ve iktisadi kalkınma politikalarını dış finansman eksenine oturtma yörüngesine girdiğini işaret etmesi açısından anlamlıdır. Dikkat çeken bir gelişme ise Beş Yıllık Sanayi Planı'nın hazırlanmasında kadro hareketinin ideologları olan Şevket Süreyya Aydemir ve İsmail Hüsrev Tökin'in önemli görevler üstlenmesi ve devletçi-bağımsızlıkçı tezlerin ağırlık taşıması-

194 Sinan Sönmez, *Dünya Ekonomisinde Dönüşüm, Sömürgecilikten Küreselleşmeye*, Ankara, İmge Kitabevi, 1998, s. 84-133, 311-318.
195 Bila, *a.g.e.*., s. 206-207.
196 Boratav, *Türkiye'de Devletçilik...*, s. 16; Boratav, *Türkiye İktisat...*, *a.g.e.*., s. 75.
197 Tezel, *a.g.e.*., s. 283-293.

dır. Oysa uluslararası iktisadi gelişmeleri, bu bağlamda ABD'nin hegemonyasını dikkate alan ve ekonomiyi serbestleştirmeyi amaçlayan, bu doğrultuda yeni kurulan DP ile yarışa giren ve kaçınılmaz olarak kendi içinde uzlaşmazlığa ve çatışmaya düşen CHP'nin devletçi tezler lehinde tavır koyması giderek güçleşmiştir. Nitekim 21 Temmuz 1946 seçimlerinden on beş gün sonra açılan Meclis'e istifasını sunan Şükrü Saraçoğlu'nun yerine başbakanlığa atanan Recep Peker'in hükümet programında değişimin ilk sinyalleri görülmektedir. Programın Meclis'te okunduğu gün bazı CHP milletvekilleri de DP'lilerle birlikte hareket ederek ticarete getirilen sınırlandırmaların kaldırılmasını, Milli Koruma Kanunu'nun ilgasını ve Toprak Ofisi'nin dağıtılmasını talep etmişlerdir. Peker hükümetinin ilk uygulamaları arasında bazı tekel maddelerinin üretim ve satışının özel sektöre bırakılması, özel sektöre kredi sınırlanması getiren kararların kaldırılması yer almaktadır. CHP'nin sözcüsü olan *Ulus* gazetesinin 3 Eylül 1946 tarihli sayısında Vedat Dicleli'nin değerlendirmesi konuya açıklık kazandırmaktadır. Dicleli'ye göre "... devletçilik prensibi üzerinde muvaffakat ve muhalefet safları arasında büyük bir ayrılık yoktur..., hükümet programında devletçilik sağa-sola zarar veren taşkın bir sel niteliğinde görülmemiş, uygun setler ve yerinde tedbirlerle normal mecrasında akması sağlanan gür ve faydalı bir kuvvet halinde yorumlanmıştır." Hükümet 7 Eylül 1946'da aldığı kararlar uyarınca Amerikan Doları'nın 1,28 Türk Lirası olan karşılığını 2,80 liraya yükselterek, %118,75 oranında büyük bir devalüasyon yapmıştır. Devalüasyonun yanı sıra serbest dövizle ithal edilebilecek mallara uygulanan çeşitli miktar kısıtlamaları ile Mayıs 1946'da lağvedilen İthalatçı Birlikleri'nin yerine getirdiği cins, kalite ve fiyat denetiminin kaldırılmasıyla somutlaşan ticari liberalizasyon önlemleri Türkiye ekonomisinin yeni yörüngesine oturtulmasında atılmış olan önemli adımlardır. Yeni yörünge dünya ekonomisiyle bütünleşmedir. 8 Eylül 1946 tarihli *Ulus* gazetesinin başmakalesinde "kararların amacının Anglo-Amerikan dünyasını kazanmak olduğu" vurgulanırken, aynı gazetenin 8 Kasım tarihli sayısında yer alan "İngiliz firmaları üzerinde son kararlarımız çok iyi bir etki yaptı. Para devalüasyonu ve ithalat listesinin genişletilmesinin aradaki ticareti artıracağı ve birçok firmanın piyasamızla temasa geçmek üzere oldukları bildiriliyor"[198] şeklindeki değerlendirme kararların ana eksenini gözler önüne sermektedir. Nitekim hazırlanmış olan planın ekonominin yeni yörüngesi ile çelişeceğini, ABD'den gerekli finansal desteğin sağlanamayacağını düşünen hükümet, Şubat 1947'de İktisat Vekâleti Baş Danışmanı Kemal Süleyman Vaner başkanlığında "devlet kadrolarının liberal kesimini temsil eden... Türk Ekonomi Kurumu üyeleri"nden oluşturulan bir kurulu yeni bir plan hazırlamakla görevlendirmiştir.[199]

Aynı zaman diliminde yeni ABD Başkanı Truman 6 Mart 1947 tarihinde Baylor Üniversitesi'nde yaptığı konuşmada, ABD'nin uluslararası planda izleyeceği iktisat politikasına ilişkin görüşlerini aktardıktan birkaç gün sonra 12 Mart tarihinde kongrede önemli bir konuşma daha yapmıştır. Konuşmasındaki ana temayı Yunanistan ile Türkiye'ye yapılması gerekli olan finansal, teknik ve askeri

yardım oluşturmaktadır. Truman yardımın gerekçelerini açıklamakta ve kongreden her iki ülkeye 30 Haziran 1948 tarihine kadar 400 milyon dolar tutarında yardım yapılması için kendine yetki vermesini talep etmektedir.[200] Bu arada, ABD Dışişleri Bakanı General Marshall Avrupa ekonomilerinin savaş sonrasında canlandırılmasına ilişkin ABD'nin katkısını açıklayan ve kendi adıyla anılacak planı Harvard'da yaptığı 5 Haziran 1947 tarihli konuşmasında açıklamıştı.[201] Türkiye'nin de aralarında yer aldığı on altı Avrupa ülkesinin katılımıyla Temmuz 1947'de toplanan Avrupa İktisadi İşbirliği Komitesi (EECC), Avrupa İmar Programı üzerinde çalışmaya başlamış ve nihai rapor 23 Eylül 1947'de yayımlanmıştır. Marshall Planı uyarınca ABD'nin Avrupa İmar Programı'na sağlayacağı kredilerden yararlanabilmek için Temmuz 1947'de Türkiye ile ABD arasında İktisadi İşbirliği Anlaşması imzalanmıştır. Türk hükümeti Beş Yıllık Kalkınma Planı ile Avrupa Kalkınma Programı'na başvurarak 615 milyon dolarlık finansal destek talep etmiştir. Türkiye'nin Avrupa Kalkınma Programı'na katılmasının söz konusu olduğu sırada Thornburg başkanlığında bir ABD heyeti Türkiye'ye gelerek, ABD'nin Türkiye'ye yardımda bulunması yönünde karar alabilmesine ilişkin gerekli verileri sağlamak amacıyla hazırladıkları raporda (*Thornburg Raporu* olarak da bilinmektedir) Türkiye'deki devletçi sanayileşme politikasına şiddetle karşı çıkmış, savaştan sonra hazırlanan kalkınma planında yer alan projelerin hiçbirini ABD'li girişimcilere önerilecek nitelikte bulmamıştır.[202] *Thornburg Raporu*'ndaki olumsuz görüşlerin netleştiği sıralarda, hükümetin liberal eğilimli iktisatçılara hazırlatmaya başladığı Türkiye Kalkınma Planı da ("Vaner Planı" olarak da nitelendirilmektedir) somutlaşmıştır. 9 Ağustos tarihinde toplanan CHP grubunda Başbakan Recep Peker'e bazı milletvekilleri tarafından yöneltilen sert eleştiriler ve çıkan tartışmalar Peker'i güvenoyu istemeye yöneltmiştir. Güvenoyu vermeyen 35 milletvekilinin giderek dozunu artırdıkları muhalefet, kısa sürede önce kabinede değişikliğe gidilmesine yol açmış, ancak sular durulmayınca Recep Peker 9 Eylül 1947 tarihinde istifasını vermiştir. Yerine başbakanlığa atanan Hasan Saka'nın hükümet programında "devletçilikte, devlet sahası ile özel sektör sahası belirlenecek, devlet, özel girişimlerle rekabet etmeyecektir... Hükümet

198 Bila, *a.g.e.*, s. 212.

199 Tezel, *a.g.e..*, s. 295; Bkz. İ.Tekeli ve S. İlkin, *Savaş Sonrası Ortamında 1947 Türkiye İktisadi Kalkınma Planı*, Ankara, ODTÜ Yay., 1974.

200 J.P.Warburg, *Pourquoi Le Plan Marshall?*, Paris, Editions Self, 1948 , Ek I, s. 173-180, Ek II, s. 181-188; *Cahiers de l'Histoire*, Sayı: 4, Temmuz-Eylül 1973, s. 143-145.

201 Warburg, *a.g.e..*, Ek VII, s. 222-226.

202 Bkz. Thornburg, Spry, Soule, *a.g.e.*; Avcıoğlu, *a.g.e..*, Cilt: II, s. 381-385; Stefanos Yerasimos, *Azgelişmişlik Sürecinde Türkiye*, Cilt:3, İstanbul, Gözlem Yayınevi, 3. Cilt, 1974, s. 1352-1353.

yerli olduğu kadar yabancı sermayeye de geniş yer ayırmak ve bunları teşvik etmek kararındadır"[203] yargısında bulunulmaktadır. Kurultaya sunulacak CHP program tasarısında da özel sektöre öncelik tanınacağı, devletçilik maddesinin altına eklenen aşağıdaki cümlelerle belirginleştirilmiştir: "Partimiz, özel teşebbüsün güvenlik içinde çalışmasına ve yeni iş alanlarına girişmesine meydan vermek amacıyla, devletin üzerine alacağı işleri kesin olarak ve süreleri belli programlarla çerçevelemesini ve bu işlerin sınırlarıyla niteliklerini önceden belli etmesini uygun bulur..."[204] 17 Kasım 1947'de toplanan CHP 7. Kurultayı'nda gerçekleştirilen program değişiklikleriyle yerli ve yabancı özel sermayeye tam anlamıyla güvence verilmek istenmiştir. Bu bağlamda her türlü iktisadi girişimlerde özel sektöre öncelik tanınması, devletin özel girişimciliği teşvik etmesi, koruması ve yardım etmesi ilkeleri kabul edilmiştir. Devletin özel sektörün kârlı bulmadığı alanlarda yatırım yapması, kâr amacıyla girişimde bulunmaması, denizyolu ve eşya taşımacılığının özel sektöre bırakılması, devlet-özel girişim ortaklıklarının kurulması, devlet girişimlerinin özel girişimler karşısında ayrıcalığa sahip olmaması ilkelerinin yanı sıra toprak reformu kanununda değişiklik yapılacağı hükmüne de yer verilmiştir. Kısaca Kasım 1947'de toplanan CHP 7. Kurultayı'ndan 14 Mayıs 1950 seçimlerine uzanan dönemde yapılan iktisadi ve sosyal düzenlemeler, yaklaşmakta olan DP iktidarına hazırlık çalışmaları olarak nitelendirilebilir. Söz konusu dönemde devletçi iktisat politikalarının özü boşaltılırken, CHP yönetimi devletçi düzenlemelerde özel kesim lehine sınırların netleştirilmesi ve yeni bir teşvik-i sanayi kanununun hızla çıkarılması konusunda genelde görüş birliğine ulaşmıştır. Seçimlerden hemen önce, 23 Mart 1950'de anayasanın değiştirileceğini vurgulayan Cumhurbaşkanı İsmet İnönü "6 ok"un anayasa hükümleri olmaktan çıkarılacağını da açıklamıştır. Bu dönemde Batı blokuyla bütünleşme doğrultusunda atılan hızlı adımlar İkinci Dünya Savaşı sonrasında ABD önderliğinde oluşturulan uluslararası sermaye birikimi modeli ile ekonomik, parasal ve siyasal düzene uygun düşmektedir. Bu bağlamda Türkiye Mart 1947'de IMF ve Dünya Bankası'na, Nisan 1948'de Avrupa İktisadi İşbirliği Örgütü'ne üye olmuş; Marshall Planı kapsamına alınan Türkiye ile ABD arasında imzalanan İktisadi İşbirliği Anlaşması, Meclis'in 8 Temmuz 1948'de verdiği onayla yürürlüğe girmiş, aynı yılın sonbahar aylarında yardım programına yardımcı olmak ve yönlendirmek amacıyla ABD misyonu Türkiye'ye yerleşmiştir. Üye olduktan sonra Türkiye'nin IMF ve Dünya Bankası ile ilişkileri, kaçınılmaz olarak pekişmeye başlamıştır. Ödemeler bilançosundaki açıkların boyutlarının henüz acil önlem alacak boyutlara ulaşmamış bulunması, buna karşın kalkınmanın ana sorunsalı oluşturması, üyeliği izleyen ilk yıllarda IMF'den çok Dünya Bankası ile ilişkilerin gelişmesine yol açmıştır. Hükümetin hızlı kalkınma konusunda yardımcı olması için başvurduğu Dünya Bankası, Barker başkanlığında bir heyeti 1949 yılı sonlarında Türkiye'ye göndermiştir. Heyet 1930'lu yılların sonlarından itibaren ekonomideki gelişmeleri ve yapıyı inceleyen bir rapor hazırlamaya başlamış ve 1950 yılı sonlarında raporu tamamlamıştır. Heyet başkanı Barker'ın adıyla anılan rapor

(*Barker Raporu*) özü itibariyle *Thornburg Raporu*'ndan farklı olmayıp, Marshall yardımının temel fesefesi ve ilkeleri doğrultusunda hazırlanmıştır. Bu olgu ise hiç şaşırtıcı değildir. Yeni raporda tarımsal ürün (gıda), hammadde, çimento, inşaat malzemesi, seramik ve kundura üretimi ile hafif kimya sanayiine ağırlık verilmesinin, buna karşın ağır imalat sanayii ile kimya sanayii, kâğıt ve selüloz sanayiinin yanı sıra çıkarılan madenlerin işlenmesine yönelik sınai yatırımlardan kaçınılması, kapsamlı bir planlamadan vazgeçilerek devletçiliğin tasfiye edilmesi ve yabancı sermayeyi engelleyen mevzuatın değiştirilerek sermaye girişinin özendirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Barker raporunda üzerinde özenle durulan nokta Türkiye'nin dış yardım ihtiyacıdır.[205] Böylece Dünya Bankası heyeti kendi açılarından "tutarlı" bir mantıksal kurgu gerçekleştirmektedir; raporda saptanan sektör veya alanlara Türkiye'nin yatırım yapması durumunda, gerekli finansal ve teknik destek sağlanacaktır. Raporda enflasyonist baskılara ve dış ödemede dengesizliğe yol açmamak için de kalkınma hızının yüksek tutulmaması önerilmektedir.

Dünya Bankası raporu öncesinde yabancı sermaye lehinde takınılan olumlu tavır, 1950'li yılların başlarında yapılan düzenlemeyle iyice somutlaşmıştır. 1930 yılında yürürlüğe giren 1567 Sayılı Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkındaki Kanun özü itibariyle Türk parasının konvertibilitesini kaldırmaktaydı. Bu kanuna dayalı olarak 22 Mayıs 1947 tarihinde çıkarılan Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkındaki 13 Sayılı Kararname ise yabancı sermayeye ilişkin ilk açık düzenleme olarak dikkati çekmektedir. Kararnamenin 13. maddesi ile "Türkiye'de iş yapmak isteyen yabancıların gerekli nakdi sermayeyi ve işletme akçelerini döviz olarak dışarıdan getirmeleri" zorunluluğu konulmakla birlikte, "yapılacak yatırımın yurdun kalkınması için yararlı görülecek sanayi, tarım ve bayındırlık alanlarında veya ihracatı artırıcı nitelikteki ticaret alanlarında olması şartı" ile yabancı sermayenin kısmen veya tamamen yurtdışına transferi konusunda Maliye Bakanlığı'na yetki verilmiştir. Şöyle ki, "Yurdun kalkınması için fayda mülahaza edilen endüstri, tarım, ulaştırma ve bayındırlık işleriyle, ihracatı artırıcı mahiyette olan ticari işlerde kullanılmak üzere yabancı memleketlerden döviz ve tesisat olarak getirilen sermaye ge-

203 Bila, *a.g.e.*., s. 223.
204 Bila, *a.g.e.*., s. 223.
205 Yerasimos, *a.g.e.*., 1354; Avcıoğlu, *a.g.e.*., 384; Tunç Tayanç, *Endüstrileşme Sürecinde 50 Yıl*, İstanbul, 1974, s. 134-135; Sinan Sönmez, "Mobilite Internationale de la Force de Travail et Sous-developpement. Un Exemple: La Turquie", Universite de Paris-X-Nanterre, Cilt: 1, (yayımlanmamış doktora tezi), 1978, s. 297-302; Yalçın Doğan, *IMF Kıskacında Türkiye, 1946-1980*, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1980, s. 71.

lirlerinin veya teşebbüs mevcudunun kısmen veya tamamen harice transferini teminen gerekli izin verilebileceği hususunda Maliye Bakanlığı bu teşebbüslere karşı önceden taahhüde girebilir." [206]

Kısa süre sonra, 1 Mart 1950 tarihinde kabul edilen, yabancı sermaye konusunun ilk kez ele alındığı, 5583 sayılı Hazinece Özel Teşebbüslere Kefalet Edilmesi ve Döviz Taahhüdünde Bulunulmasına Dair Kanun ile yabancı sermayeye kararname ile tanınmış olan transfer garantisi yasalaştırılmış ve özel kesimin dışarıdan sağlayacağı uzun vadeli borçlara, 300 milyon lirayı geçmemek koşuluyla Maliye Bakanlığı'nın kefil olması hükme bağlanmıştır. Bu kanunun kabulünden üç gün sonra, 4 Mart 1950 tarihinde çıkarılan 5584 sayılı kanun, yabancı sermaye konusundaki ilk özel kanun olma niteliğine sahiptir. Kanunda Türkiye'ye yabancı sermayenin çekilmesi ve güvence konusunda hükümler bulunmaktadır. 8 Eylül 1951 tarihinde yürürlüğe giren 5821 sayılı Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunu ile 5583 sayılı kanun yürürlükten kaldırırken, yabancı sermayeye ilişkin hükümler daha sistematik olarak yeniden düzenlenmiştir. [207]

1950 seçimleri ile iktidara gelen DP'nin hükümet programını 29 Mayıs 1950 tarihinde Meclis'te okuyan Başbakan Adnan Menderes izlenecek iktisat politikasının ana çerçevesini aşağıdaki biçimde çizmiştir:

"... iktisadi ve mali görüşlerimizin esası bir taraftan devlet müdahalelerini asgariye indirmek, diğer taraftan iktisadi sahada devlet sektörünü mümkün olduğu kadar daraltmak ve buna emniyet vermek suretiyle hususi teşebbüs sahasını mümkün olduğu kadar genişletmek diye ifade olunabilir... bize göre hususi mülkiyet ve şahsi hürriyete dayanan bir iktisat rejiminde, iktisadi sahanın asıl olarak ferde veya şirket halinde hususi teşebbüse ait olması lazımdır... Bundan böyle amme karakterini haiz olmıyan sahalarda işletmeciliğe geçmeyeceğimiz gibi muhtelif sebepler altında kurulmuş olan işletmeleri, amme hizmeti gören ve ana sanayie taalluk edenler hariç, muayyen bir plan dahilinde elverişli şartlarla peyderpey hususi teşebbüse devretmeye çalışacağız... Ticari sahada iç ve dış şartların müdahaleyi zorlamadığı hallerde işi serbest ve normal kaidelere bırakmak asıl olacaktır... dış ticaret rejimimize kati bir istikrar vermek lüzumunu şiddetle kaniiz. Ofisler üzerinde durarak icap eden kararları alacağız... Devlet elinde bulunmaktan doğan ve hususi teşebbüslere yer vermiyen veya üstün tutan zihniyetin sona erdiğini şimdiden açıklayabiliriz." [208]

Yeni hükümetin, CHP iktidarının 40'lı yılların sonlarına doğru başlattığı özel girişimciliğe öncelik tanıma, dış ticarette serbestleşme yoluyla dünya ekonomisiyle bütünleşme ve dış finansman kaynaklarına başvurma politikalarına ivme kazandırarak daha ileri aşamalara getirmeyi amaçladığı, yukarıdaki program alıntılarından da anlaşılmaktadır. Nitekim DP hükümeti dış borçlanmaya dayalı bir kalkınma stratejisi benimserken, Kore Savaşı'nın Türkiye'nin ihraç ettiği tarımsal ürünlerin fiyatlarını yukarı çekmesinin etkisiyle de, 1950'li yılların başlarında ihracat gelirleri yükselmiş, ithalatta serbestleşme politikasına uygun olarak, 1947'de bir önceki yıla göre hızla kabaran ithalat faturası, 1950-1953 kesitinde bu özelliğini korumuştur. DP hükümetinin, 1946-1950 dönemi CHP

hükümetlerinin uygulamaya koyduğu piyasa eksenli iktisat politikalarını daha ileri aşamalara götürme sürecini başlattığı doğru bir değerlendirme olmakla birlikte, CHP ile DP yönetimleri arasındaki farklardan biri de CHP'nin, yeni kamu işletmeleri kurmamayı ilkesel düzeyde benimserken var olan işletmelerin "özelleştirilmesi"ni onaylamaması; buna karşın DP hükümetinin "özelleştirme" yapacağını hükümet programı aracılığıyla duyurmasıdır.

Benimsenen sermaye birikimi modeli ve uygulanan iktisat politikaları belirli ölçüde ekonomik göstergelerde ifadesini bulmaktadır. Şöyle ki, 1946-1953 kesitinde %11 dolaylarında olan yıllık ortalama büyüme hızının esas olarak tarım kesimindeki hızlı artıştan kaynaklandığı gözlenmektedir. Tarımdaki yıllık ortalama büyüme hızı %13,2'ye ulaşırken, sanayi sektöründeki oran %9,2'de kalmıştır. Nitekim tarım kesiminin ulusal hasıla içindeki, cari fiyatlarla payı 1945'te %45,8 iken, 1950'de %41,7'ye gerilemiş, ancak 1953'te %45'e yükselmiştir. Sanayi kesiminin payı ise aynı tarihlerde sırasıyla %14,8, %14,6 ve %13,5 olarak gerçekleşmiştir. Tarım kesimindeki hızlı büyümenin göstergeleri arasında yer alan tarımsal kredi hacminde 1950 sonrasında kaydedilen hızlı genişlemenin yanı sıra, traktör sayısında da ciddi bir artış kaydedilmiştir. 1948 yılında 1.756 olan toplam traktör sayısının iki yıl içinde 16.585'e, 1953'te ise 35.600'e yükselmesi, traktörle işlenen arazinin toplam içindeki payının son tarihte %14'e ulaşması, suni gübre kullanımındaki artış da dikkate alınınca, tarımda verim artırıcı girdi kullanımının ve makineleşmenin 1950'den sonra DP iktidarıyla birlikte gelişme sürecine girdiğine işaret etmektedir. Bu gelişmelere karşın genelde 1946 yılı sonrasında gerçekleşen ekonomik büyümenin ancak savaş yıllarında ortaya çıkan gerilemeyi telafi ettiği saptanmaktadır. Nitekim sabit fiyatlarla ele alındığında GSYİH'nin 1939 düzeyinin üzerine ancak 1948 ve 1950'de çıkabildiği görülmektedir. Tarımsal hasılada paralel bir gelişme olurken, sanayi sektöründe ancak 1951'de 1939 yılı düzeyinin aşılması söz konusu olmuştur. [209]

Uygulamaya konan serbest piyasa eksenli iktisat politikalarının önemli yansımalarının görüldüğü alan dış ticaret-

[206] T. G. Uras, *Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları*, İstanbul, İktisadi Yayınlar Ltd. Şirketi, 1979, s. 108-109.

[207] Uras, *a.g.e.*., s. 109-110.

[208] Yazman, *a.g.e.*., s. 108-111.

[209] Bulutay, Tezel ve Yıldırım, *a.g.e.*., Tablo: 8.2.A; DİE (1973a), *Türkiye Milli Geliri ve Harcamaları, 1948-1972*, Ankara, Tablo: 6; DİE, *Türkiye'de Toplumsal ve Ekonomik Gelişmenin 50 Yılı*, Ankara, 1973, s. 116-134, 261; Yakup Kepenek, *Türkiye Ekonomisi*, Ankara, Teori Yay., 1987, Tablo: V. 4.

tir. Eylül 1946 devalüasyonu ülkenin döviz sıkıntısı içinde olmamasına karşın, ihracat ve ithalatta serbestleşmenin yol açacağı olası sorunları aşabilmek ve istikrar sağlamak amacıyla yapılmıştır. Ufukta belirginleşen IMF üyeliğinin kur ayarlaması konusunda getireceği kısıtlamadan önce yüksek oranlı bir devalüasyon gerçekleştirilmiştir. Devalüasyon ile birlikte, ithalatta kota uygulamasını sınırlayan liberasyon listelerinin saptanması, dış ticarette korumacılık politikasının yumuşatılmasında ilk adım olarak kabul edilmelidir. Henüz bir aylık geçmişi olan DP hükümeti, Haziran 1950'de yürürlüğe koyduğu ithalat rejimiyle serbestliği olabildiğince artırmış, Eylül 1953'te çıkarılan serbestliğe kısıtlama getirici kararnamelere kadar uzanan üç yıl boyunca gümrük tarifeleri dışındaki koruma önlemlerini büyük ölçüde kaldırmıştır. Dış ticaret rejimindeki hızlı ve ileri düzeyde serbestleşmenin, devalüasyonun da etkisiyle ihracat gelirlerinin artmasına ivme kazandırmasıyla birlikte, ithalattaki artış daha hızlı olmuştur. Sonuçta 1946'da 95,7 milyon dolarlık fazla veren dış ticaret dengesi ertesi yıldan itibaren açık vermeye başlamıştır. 1950 yılından itibaren açığın tırmanarak 22,4 milyon dolarlık düzeyden 1952'de 193 milyon dolara ulaştığı gözlenmektedir.[210] 1947-1953 döneminde toplam dış ticaret açığı 559,5 milyon dolara ulaşmıştır. Bu açıklar dış kaynaklarla finanse edilmiştir. "Sermaye birikim oranı, milli hasılanın ortalama %10,5'ine yükselmiş; ancak birikimin %18'i dış açıklarla 'finanse' edilmiştir".[211]

1954-1962 KESİTİNDE İKTİSAT POLİTİKALARI

Dönemin uygulanan iktisat politikaları açısından ayırt edici özellikleri dış ticarette liberal uygulamadan vazgeçilerek denetimin getirilmesi, devletin önemli bir rol üstlendiği ithal ikamesi politikasının uygulamaya konulması, bu bağlamda sanayi sektöründe ardı ardına kamu işletmelerinin kurulması, tarım kesimine yönelik genişleyici ve enflasyonist politikalardır. İlgili dönemde uygulanan ekonomik modeli kavramak için sermaye birikiminin, bu bağlamda para sermayenin kaynaklarını ele almak yararlı olacaktır. Para sermayenin iç kaynakları olarak para ve kredi hacmindeki genişleme ile bütçe açıkları dikkati çekmektedir. Dış kaynakları ise dış borçlanma ve yardımlar ile yabancı özel yatırımlar oluşturmaktadır. 1954-1961(62) döneminde uygulanan iktisat politikalarının değerlendirilmesinde, TL'nin 4 Ağustos 1958 tarihindeki devalüasyonu ile birlikte istikrar önlemlerinin alınması, kırılma noktası veya eşik olarak kabul edilmelidir.

Dış ticaret rejimindeki serbestleşmenin yol açtığı ithalattaki artışa bağlı olarak dış ticaret açıklarının ivme kazanması yeni bir düzenlemeye gidilmesine yol açmış, Eylül 1953 tarih ve 4/1360-1361 sayılı kararnamelerle dış ticaret ve kambiyo rejimlerindeki serbestliğe sınırlar konulmuştur. Temmuz 1954'te ise 4/3321 sayılı kararname ile dış ticaret rejimine yeni sınırlamalar ve kontrol getirilmiş, bu tarihten 1958'e kadar, her yıl çıkarılan kararnamelerle getirilen sınırlamalar ve kurallar ile dış ticaret rejimi denetim altına alınmıştır.[212] Nitekim 1952'de

555,9 ve 1953'te 532,5 milyon dolar düzeylerinde olan ithalat tutarı, 1958'de 315,1 milyon dolara gerilemiştir.[213] Böylece 1952 ve 1953'e göre dolar cinsinden ithalatta sırasıyla %43,3 ve %40,8 oranında azalma ortaya çıkmıştır. İhracat hacminin de aynı zaman kesitinde daraldığı gözlenmektedir; 1953'teki 396 milyon dolarlık düzey, 1958'de 247,2 milyon dolara düşmüştür. Savaş sonrasında Avrupa'nın yeniden inşası ve Kore Savaşı'nın ilksel maddelerin fiyatlarını artırıcı etki yapması sonucunda, bu tür maddeler ihraç eden Türkiye'nin ihracat gelirleri artmıştı. İhracatı olumlu yönde etkileyen dış koşulların ortadan kalkması ve 1954 yılında olumsuz hava koşulları nedeniyle tarımsal üretimin düşük kalmasının yanı sıra genişleyici para politikasına bağlı olarak ülke içi fiyatların ihraç ürünleri fiyatlarının üzerinde seyretmesi ve hükümetin ihracat fiyatlarını saptaması da ihracat gelirlerinin düşmesine yol açmıştır.[214] Sonuçta 1953'te 928,6 milyon dolar olan dış ticaret hacmi %39,4 oranında daralarak 562,3 milyon dolar düzeyinde gerçekleşmiştir. Nitekim dış ticaretin GSMH'ye oranı 1952'de %19,2 iken, hızla düşerek 1958'de %4,5'e eşitlenmiştir.[215]

İthalatta daralma olmakla birlikte, ithalatın bileşimi 1953 sonrasında uygulamaya konan ithal ikameci politikaya uyumlu bir gelişme göstermektedir. Tüketim mallarının payı 1953'te %25 dolaylarında iken 1958'de %12'ye gerilemiş, hammadde payı aynı tarihlerde %28'den %44'e tırmanmış, makine-teçhizatın payı da %34'ten küçük bir artışla %35'e ulaşmıştır. 1950'li yılların başlarında dokuma, tütün, gıda, deri, seramik gibi basit teknoloji ile çalışan sanayi sektörlerinde görülen gelişme, söz konusu dönemin ikinci yarısında ek olarak, özel yabancı sermayenin yöneldiği ve lisans anlaşmaları çerçevesinde sağlanan teknoloji transferi ile ilaç, kimya, tarım araçları, otomotiv, ampul, elektrik ve elektrikli makine gibi dayanıklı tüketim mallarında kaydedilmiştir.[216] İthalat kısılmasına koşut olarak uygulamaya konan ithal ikamesi politikası çerçevesinde tüketim mallarının ülke içinde üretilmeye başlanması, yabancı sermaye veya şirketler açısından olumsuz bir gelişme olarak nitelendirilmez. Çünkü gümrük ve kota uygulamaları ile korunan iç pazara doğrudan giremeyen yabancı ürünler, makine-teçhizat ile girdi it-

210 DİE, *Türkiye'de Toplumsal...*, s. 326-327.
211 Boratav, *a.g.e..*, s. 81.
212 Boratav, *a.g.e..*, s. 87.
213 DİE, *Türkiye'de Toplumsal...*, s. 326-327.
214 Kepenek, *a.g.e..*, s. 106.
215 DİE, *Türkiye'de Toplumsal...*, s. 326-327.
216 Mustafa Sönmez, "Sermaye Birikiminin 75 Yıllık Gelişimi: Kilometre Taşları", *75 Yılda Paranın Serüveni*, (haz. M.Sönmez), İstanbul, Türkiye İş Bankası/Tarih Vakfı, 1998, s. 68.

halinin özendirilmesi sayesinde ülke içinde üretilmeye başlanmış, montaj sanayii biçiminde yerli-yabancı ortaklıkların sayısı özellikle 1958 sonrasında hızla artma sürecine girmiştir. Yabancı özel sermaye transferi açısından önemli bir düzenleme, ABD Dış İktisadi Politika Komisyonu Başkanı C.B. Randall'ın çabasıyla hazırlanıp 18 Ocak 1954 tarihinde kabul edilen ve 29 Ocak 1954 tarihinde yürürlüğe giren 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'dur. Kanun yabancı sermayenin "... memleketin iktisadi inkişafına yararlı olması, Türk hususi teşebbüslerine açık bulunan bir faaliyet sahasında çalışması ve inhisar ve hususi bir imtiyaz ifade etmemesi" koşulları altında her alana girebileceğini hükme bağlamıştır. Kısaca yabancı sermayeye, yerli özel sermayeye açık tüm sektörlere girebilme olanağı tanınmıştır. Eylül 1951 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 5821 sayılı Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunu sanayi, enerji, maden, bayındırlık, ulaştırma ve turizm sektörlerini yabancı sermayeye açmıştı. Yeni yasal düzenlemeyle tarım ve ticaret sektörleri de yabancı sermayeye açılmıştır. 6224 sayılı kanunda dikkati çeken bir nokta da sermaye kavramının geniş tutulmuş olmasıdır. Kanunun 2. maddesi parasal sermayenin yanı sıra makine, teçhizat, yedek parçalar ile Yabancı Sermayeyi Teşvik Komitesi'nin kabul ettiği diğer gerekli mallar ve lisans, patent, marka gibi fikri hakların yanı sıra, kanunun 9. maddesi gereğince yeniden yatırılarak sermayeye eklenen kârlar ana sermaye kapsamına alınmıştır. Yabancı sermayeye mali konularda da kolaylıklar tanınmıştır. Bu bağlamda kâr transferindeki kısıtlamaların kaldırılması, girişimin kısmen veya tamamen tasfiyesi söz konusu olduğunda satış gelirinin yabancı ortağa düşen tutar ile ana sermayenin satışı sonucunda elde edilen gelirin ve dış kredilerin taksit ve faizlerinin transferine izin verilmesi söz konusudur. Gene hisse senetlerinin temettüleri veya hisse senedi satışı yoluyla elde edilen gelirin de transferi olanaklı kılınmıştır. Bir diğer önemli mali avantaj da Maliye Bakanlığı'nın, yabancı sermayeli kuruluşun sağlayacağı dış kredilerin taksit ve faizleri için karşılığı 1 milyar TL'yi geçmemek üzere Bakanlar Kurulu kararıyla teminat veya kefalet verebilmesidir.[217] 6224 sayılı kanunun yürürlüğe konulduğu 1954'ten itibaren Türkiye'ye girişine izin verilen yabancı sermaye (ayni + nakdi + gayri nakdi) miktarında patlama kaydedilmiştir. 1953 yılında izin verilen miktar 1,066 milyon dolar iken, ertesi yıl rakam 10,667 milyon dolara yükselmiş 1955 ve 1956'da ise sırasıyla 14 ve 12 milyon doların üzerinde seyretmiştir. Ekonominin sürüklendiği kriz ortamında belirlenen sınırın da daraltıldığı gözlenmektedir. Nitekim 1957-1958 kesitinde ortalama ikişer milyon dolar dolaylarında yabancı sermaye girişine izin verildiği, 1958 yılında alınan istikrar önlemlerinin ertesinde, 1959'da sınırın yaklaşık 8,5 milyon dolarda tutulduğu, DP iktidarına son veren askeri darbenin damgasını vurduğu 1960'ta izin verilen miktarın 5,5 milyon dolara çekildikten sonra, söz konusu miktarın 1961-1962'de 9'ar milyon doların biraz üzerinde saptandığı gözlenmektedir. 1951-1959 kesitinde toplam 53,464 dolar yabancı sermaye girişine izin verilmiş olmasına karşın, 19,907 milyon dolarlık sermaye girişi kaydedilmiştir. Zaman dilimi 1962 yılına uzatıl-

dığında izin verilen yabancı sermaye tutarı 77,281 milyon dolara, fiili giriş ise 28,376 milyon dolara ulaşmaktadır. Fiilen ülke ekonomisine şırınga edilen yabancı sermaye tutarının, izin verilen yabancı sermaye tutarının çok altında seyrettiği saptanmaktadır. TL cinsinden yapılan hesaplamada 1951-1959 kesitinde 486 milyon dolarlık yabancı sermayeye giriş izni verildiği, buna karşın 81 milyon dolar tutarında girişin gerçekleştiği; 1951-1962 kesitinde ise izin verilen tutarın 699 milyon dolara, girişin ise 229 milyon dolara tırmandığı saptanmaktadır. Gerçekleşme oranı ilk dönem için %18,5, ikinci dönem için ise %32,7'dir.[218] 1951-1959 için gerçekleşme oranının 1/5'in altında kalması, yabancı sermaye girişinin her türlü özendirmeye karşın düşük yoğunlukta olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte yabancı özel sermaye yerli girişimcilerle ortaklıklar kurarak, gümrük duvarlarıyla korunan ulusal ekonomide küçük çaplı yatırımlarla egemenlik kurabilmiştir. Nitekim ülkeye giren yabancı özel sermaye ortaklık kurarak 1951-1960 kesitinde 514 milyon lira dolayında yerli sermayenin yatırıma yönelmesini sağlamıştır. Bazı durumlarda yabancı sermaye yalnızca lisans, patent, marka hakkını satmakla yetinmiştir. Bunun karşılığında 1954-1960 kesitinde Türkiye'den dışarıya yapılan kâr transferi toplamı, gelen toplam yabancı özel sermayenin %30'unu aşmıştır.[219]

Aynı dönemde yabancı sermaye transferini öngören bir başka yasal düzenleme de 7 Mart 1954 tarih ve 6326 sayılı Petrol Kanunu'dur. ABD'li petrol şirketlerinin avukatı Max Bailey'e hazırlatılan taslağa dayanan kanun yabancı şirketlere imtiyaz tanımaktadır. Şöyle ki, kanunun 2. maddesine göre Türkiye, petrolde devletçilikten vazgeçmekte ve petrol kaynaklarının özel girişim eliyle değerlendirilmesini kabul etmektedir.[220] Bu bağlamda kanun yabancı yatırımcıya petrol arama ve işletme ruhsatnameleri ile belge takip hakkını tanımaktadır. Üzerinde arama yaptığı veya işletme kurduğu araziyi satın alma ve kamulaştırma hakkını da vermektedir. Kanuna göre, yabancı firma her türlü petrol faaliyeti ile ilgili ihtiyaç duyduğu malzemeyi gümrük ödemeksizin ithal etmek hakkına sahiptir. Elde edilen kârlar da, kanunda öngörülen koşullarda, vergileri ödendikten sonra yurtdışına transfer edi-

217 Uras, *a.g.e..*, s. 111; Avcıoğlu, *a.g.e..*,Cilt: 2, s. 454-458.

218 DPT, *Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları Üzerinde Bir Etüd*, Ankara, 1965; DPT, "Yabancı Sermaye Özel İhtisas Komisyonu Raporu", Ankara, 1966; TC Ticaret Bakanlığı, "Ülkemizde Faaliyette Bulunan 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu Kapsamındaki Firmaların 1973 Yılı İşletme Dönemlerine İlişkin İstatistiki Bilgiler" (teksir), Ankara; 1974; Uras *a.g.e..*, s. 160-171.

219 Sönmez, *Mobilite...*, Cilt: 1, s. 351.

220 Avcıoğlu, *a.g.e..*, Cilt: 2, s. 458.

lebilmektedir. Petrol şirketleri 1957 yılında 6987 sayılı kanunla Petrol Kanunu'nda yapılan bir değişiklikle Türkiye'de rafineri kurma hakkını elde etmişlerdir.[221]

Yabancı sermaye yatırımlarının yanı sıra program ve proje kredisi biçiminde sağlanan dış ödünçler, uygulamaya konulan ithal ikamesine dayalı sanayileşmeye destek olmuştur. Bu tür krediler, kredi kullanacak ülkeye satın alınacak araç gerecin nereden ithal edileceği, taşıma ve sigortanın hangi şirketler veya ülke tarafından üstlenileceği gibi kısıtlayıcı koşulları empoze etmektedir. Özellikle proje kredisi yatırımın türünü ve bu bağlamda ithalatın bileşimi ile yönünü belirlediği ölçüde, ithal ikameci sanayileşmenin biçimlendirilmesinde belirli ölçüde etkin olabilmektedir. 1954-1960 kesitinde toplam dış finansman 1,077 milyar dolara ulaşmaktadır. 1947-1960 dönemi dikkate alındığında tutar 1,5 milyar doları aşmaktadır.[222]

Özel sanayinin teşvik edilmesi için yasal bir düzenleme yapılmamış olmasına karşın, iç pazarın genişleme sürecine girmesi uyarıcı bir etken olmuştur. Ancak teşvik yönünde atılmış bir adım olarak, Dünya Bankası'nın girişimiyle 1950'de Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın (TSKB) kurulmuş olmasını dikkate almak gerekiyor. Kalkınma bankası olarak kurulan TSKB'nin sermayesine özel ticari bankalar (%75), ticaret ve sanayi odaları ve borsaları (%15) ve özel sanayi kuruluşları ve kişiler (%10) katılmışlardır. Banka tahvil ihracının yanı sıra dış kredi ve devletin sağladığı kaynakları kullanarak ek kaynak yaratma olanağına sahip olmaktadır. Bankanın amacı, Türkiye'de özel sanayinin kurulmasına ve gelişmesine destek olmak, yerli-yabancı ortaklığı biçimindeki sanayi işletmelerinin kurulmasını ve gelişmesini teşvik etmek ve sermaye piyasanın kurulmasına önderlik etmek biçiminde özetlenebilir. Banka, bu amaçlara ulaşmak için özel sektöre orta ve uzun vadeli sanayi kredisi açmak, özel sanayi girişimlerinin sermayelerine iştirakte bulunmak, yeni sınai kuruluşların oluşturulmasına katkıda bulunmak, girişimcilere yatırım projelerinin hazırlanmasında teknik yardımda bulunmak, hisse senetlerini halka satmak, tahvil ihraç etmek ve tahvil ihraç eden firmalar için garanti vermek gibi yöntemleri benimsemiştir.[223] Bankanın 1950'li yıllarda kredilerin büyük bölümünü temel tüketim sanayilerine vermiş olması da sanayileşmenin ana eksenini somut biçimde ortaya koymaktadır. TSKB, kamu fonlarını ve uluslararası kuruluşlardan sağladığı krediyi, uzun ve orta vade ve düşük faizle özel sektöre yöneltmiştir.

Ulaştırma-haberleşme ve enerji gibi altyapıyı oluşturan sektörlerde üretilen hizmetlerden özel sanayi işletmelerinin düşük bedel karşılığında yararlanmaları bu sektörde kârlılık oranını yükseltmiş, sermaye birikimini hızlandırmıştır. Devletin altyapı yatırımlarını gerçekleştirmesi pazar ekonomisinin genişlemesine ve gelişmesine destek olduğu gibi, kamu sınai kuruluşlarının ürettikleri ara

mal niteliğindeki ürünlerin çoğu kez maliyetin altında fiyatlarla özel işletmelere akıtılması politikasının özel kesimdeki hızlı sermaye birikimi ile yüksek kârlılığı hazırlayan ana etken olduğunu dikkate almak gerekiyor. Bu bağlamda dönemin ana özelliklerinden biri olarak ön plana çıkan kamu-özel ortaklıkları aracılığıyla özel sektöre kamusal fon aktarımı, özel sanayinin gelişmesinde önemli bir rol oynamıştır. DP hükümeti devletçi politikalara ve KİT'lere karşı olmasına, mevcut KİT'lerin çoğunu özel sektöre aktaracağını açıklamasına karşın, kamu girişimciliği, işletmeciliği ve iştirakçiliği, yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı dönem boyunca gelişme göstermiştir. Bu bağlamda yerel kalkınma şirketleri formülü ile sermayesinin yarısından fazlası kamuya ait KİT'ler içerisinde "ortaklıklar" olarak adlandırılan 43 sermaye şirketi oluşturulmuştur. KİT'lerin 1950'li yıllara kadar iştirak biçiminde özel işletmelerle ortaklık kurması, yani özel şirketlerin %50'den az payla finansmana katılımından kaçındığı, tümü bankacılık sektöründe olmak üzere yalnızca üç adet iştirakte bulunduğu gözlenirken, 1950'li yıllarda iştirakçiliğin hızla yaygınlaştığı gözlenmektedir. Ayrıca bu dönemde Devlet Demiryolları İşletmesi, PTT, Denizcilik Bankası TAŞ, DMO, TPAO ve EBK kurulmuş, Etibank'tan TKİ., Sümerbank'tan SEKA ve T. Demir-Çelik ayrıştırılarak KİT'e dönüştürülmüştür. [224]

Dış ticaret açığının 1952'de bir önceki yıla göre yaklaşık iki kat artarak 193 milyon dolara (540,4 milyon lira) ulaşması, ertesi yıl da 136,5 milyon dolar (382,1 milyon lira) gibi yüksek düzeyde seyretmesi sonucunda dış ödemelerde sorunlar başlamıştır. 1954 ve 1955 yıllarında da açığın sırasıyla 143,4 ve 184,3 milyon dolar (401,6 ve 516 milyon lira) düzeylerinde seyretmesi ödeme sorununun kronikleşmesine yol açmıştır.[225] İthalat-ihracat makasına işaret eden anlamlı bir gösterge olan ihracatın ithalatı karşılama oranı ise olumsuz gelişmeyi açık seçik göstermektedir; oran 1946'da 1,8'den, 1955'te 0,63'e gerilemiştir. Hükümet 7 Eylül 1956 tarihinde aldığı kararlarla Milli Koruma Kanunu'nu yeniden uygulamaya koyarak fiyat denetimini artırmış, ticari bankaların açtıkları kredileri sınırlandırırken faiz oranlarını yükseltmiştir. Turizm ve benzer faaliyetlerden elde edilen döviz gelirlerinde

221 Avcıoğlu, *a.g.e.*., Cilt:2, s. 458-460; Uras, *a.g.e.*.,s. 113-114.
222 Sönmez, Mobilite..., (1978), cilt:1, tablo: 29, 30.
223 Kepenek, *a.g.e.*., s. 97; Sönmez, *a.g.m.*. s. 65-66; Akgüç, *a.g.e.*., s. 32.
224 TC Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, *Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu*, Ankara (farklı yıllar); Yakup Kepenek, *Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri*, İstanbul, Gerçek Yay., 1990, s. 32-33, 114-115.
225 DİE, Türkiye'de Toplumsal..., s. 326-7.

TL'nin dolar karşılığındaki değerini 2,8 yerine 5,25 ile 5,75 arasında bir marjda tutmayı kararlaştırmıştır.[226] Alınan önlemler dış ticaret açığının 1957'de 51,9 milyon dolara (145,4 milyon lira) kadar gerilemesini sağlamıştır; ancak hükümetin kırsal kesime yönelik popülist nitelikteki politikalarının yanı sıra, ithal ikameci yatırımların körüklediği genişlemeci politikalar enflasyonist baskıyı artırmış, ülkede darlık ve karaborsa yaygınlık kazanmıştır. 1954'ten beri, özellikle IMF'nin devalüasyon ve dış ticarette serbestlik yönünde düzenlemeler yapılmasını dış finansman sağlanması için gerekli olduğunu vurguladığı dikkate alınınca, dış kredi ve yardım hacminin daralması anlam kazanmaktadır.

Olumsuz gelişmeler sonucunda hükümet, 4 Ağustos 1958 tarihinde istikrar politikasına ilişkin kararları açıklamıştır. Hükümet öncelikle TL'yi devalüe ederek 1 Amerikan Doları'nın karşılığını 2,8 liradan 9,02 liraya yükseltmiştir. Ancak uygulamada primli kur uygulamasına gidilmiştir. Bu bağlamda ihracat gelirleri içinde dörtte üçlük bir paya sahip olan geleneksel ürünlerin ihracatını desteklemek için farklı prim uygulamasına geçildiği yetkililer tarafından açıklanmıştır.[227] Bu bağlamda ithalat, sermaye ve diğer döviz işlemleri için dolar karşılığı 9,02 lira ödenirken, Petrol Kanunu'ndan yararlanan yabancı sermayeli ortaklıklar kâr transferinde 2,8 TL karşılığı dolar satın alma hakkına sahiptiler. İhracat ve diğer döviz kazançlarında 6,2 lira daha fazla ödeme yapılması, ancak krom, bakır, tütün, afyon, kuru incir ve fındık ihracatında dolar karşılığının 4,90-5,60 lira marjında tutulması karara bağlanmıştır. Kararı izleyen iki yıl içinde prim uygulaması aşamalı olarak kaldırılmıştır.[228] 1958 istikrar programı bütçe ve KİT açıklarının Merkez Bankası tarafından finansmanını, paralel olarak ticari bankaların kredi hacmindeki hızlı artışı, ihracatın teşviki için Merkez Bankası'nın yürürlüğe koyduğu prim uygulamasını enflasyonun ana nedenleri olarak değerlendirmiştir. Enflasyonist baskının kırılması için yukarıda sıralanan etkenleri elimine edecek önlemler alınmıştır. Bu bağlamda Merkez Bankası kredilerine sınırlama getirilmesi, kamu kesimine açılan kredilerin bu sınırı aşmaması, ticari banka kredilerinin 1 Temmuz 1958'deki toplam hacmine 200 milyon lira daha eklenerek dondurulması, mevduat munzam karşılıkları konusunda hükümete yetki verilmesi, esnek faiz uygulanmasına geçilmesi önemli yeni değişikliklerdir.[229] İstikrar programı çerçevesinde hammadde ve ara mallarına öncelik tanınan ithalat üç aylık programlara bağlanmıştır. Özetle, dış ticaret kontrolleri sınırlı olarak gevşetilmiş, Milli Koruma Kanunu uygulamaları durdurulmuştur. İstikrar programını desteklemek üzere 359 milyon dolar tutarında dış kredi taahhüdü sağlanmıştır. Kredinin 25 milyonunu IMF, 75 milyonunu OECC, 259 milyonunu ise ABD yönetimi taahhüt etmiştir. Ayrıca alacaklılar 600 milyon dolarlık borcun ertelenmesini kabul etmişler, böylece dış finansman açısından rahatlama sağlanması yönünde adımlar atılmıştır. 1958 istikrar programının en dikkati çeken yönü "yatırım planlaması" kavramının ortaya atılması ve kamu kesiminde eşgüdümü sağlamak için yeni bir örgütlenme-

ye gidilerek "Koordinasyon Bakanlığı" kurulmasıdır. Bu bağlamda hükümet, ithal ikameci politikayı sürdürmeyi öngörmekle birlikte, dış piyasaları hedefleyen üretime dönük yatırımlara ağırlık veren bir kalkınma modelini şekillendirme doğrultusunda etkin kaynak tahsisini gerçekleştirecek planlama anlayışına sahiptir.

İstikrar programının uygulamaya konulmasıyla birlikte, özellikle 1958'de para arzının kısıldığı gözlenmektedir. 1955-1957 yılında para arzındaki yıllık ortalama artış hızı %30 düzeyine yaklaşırken, 1958'de %3,6'ya düşürülmüştür. 1959-1960 kesitinde tekrar hızlanarak %12'ye ulaşırken, 1961-1962 ortalaması %8,5 olmuştur. 1958 sonrasındaki artışa karşın, 1955-1957 dönemine göre para arzı artış hızının daha düşük düzeylerde seyretmesi söz konusudur. Banka kredilerindeki artış hızı 1951-1954 kesitinde %26 ile %47, 1955-1957 kesitinde %16 ile %33 aralığında seyrederken 1958'de %11 dolaylarında gerçekleşmiş, 1959'da %9, 1960'ta %1,4'e çekildikten sonra, 1961'de %13'lük bir daralma kaydedilmiş, 1962'de ise bir önceki yıla göre %24'lük bir genişleme olmuştur.[230] İstikrar programının uygulaması sürecinde konsolide bütçe açığı giderilmiştir. 1953-1957 kesitinde GSMH'nin %0,1 ile %0,7'si arasında değişen açık, 1958'de sıfırlanmış, 1959'da %0,2 oranında bütçe fazlası elde edildikten sonra 1960'ta açık %0,2'ye, 1961'de %0,5'e yükselmiş, 1962'de ise tekrar %0,5 oranında bütçe fazlasına ulaşılmıştır. Cari fiyatlarla artış gösteren konsolide bütçe giderinin dolar cinsinden ifade edildiğinde ciddi biçimde azaldığı saptanmaktadır. Şöyle ki, 1958'de 1.875,5 milyon dolar olan gider, 1960'ta 1.539,3 milyon dolar, 1962'de ise 1082,8 milyon dolar düzeyine gerilemiştir. Üstelik doların TL karşılığı 1958 ve 1959 için 2,8, 1960 yılı için 5,06 olarak hesaplanmış, 1960 ve 1961 yılları için doların 9 TL'ye eşit olduğu kabul edilmiştir.[231] Dolayısıyla 1958 devalüasyonunun ardından gerek GSMH'nin, gerekse konsolide bütçenin mutlak büyüklüğünün gösterilenin daha da altında kalmış olması söz konusudur. 1958'de 67,8 milyon dolar düzeyinde olan dış ticaret açığı 1960'ta 147,5 milyon dolara tırmanmış, 1962 yılında ise 238,3 milyon dolar dolaylarına ulaşmıştır. 1959 ve 1962 yıllarında ithalattaki sıçrama karşılığında ihracat gelirlerinin

226 Kepenek, Türkiye Ekonomisi..., s. 106-107.

227 N. Ekzen, "1980 Stabilizasyon Paketinin 1958, 1970 ve 1978-1979 Paketleri ile Karşılaştırmalı Analizi", *Türkiye'de ve Dünyada Yaşanan Ekonomik Bunalım* (ortak çalışma), Ankara, Yurt Yay., Ankara, 1984, s. 172.

228 Kepenek, *a.g.e..*, s. 107-108.

229 Ekzen, *a.g.e..*, s. 174.

230 Kepenek, Türkiye Ekonomisi..., Tablo: V.1; Teoman Akgür, "Cumhuriyet Dönemi (1924-1986) Mevduat, Kredi ve Para Serilerinin Oluşturulması", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3-4 (1988), Tablo: 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.

231 T.C. Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (1992), *Bütçe Gider ve Gelir Gerçekleşmeleri (1924-1991)*, Sayı: 3, Mayıs 1992, s. 65-66, 69-70.

yerinde sayması söz konusu olumsuzluğa yol açmıştır. Yukarıdaki veriler 1958 yılını izleyen dönemde, özellikle 1959-1961 kesitinde siyasal iktidarların deflasyonist bir istikrar politikası uyguladığına, 1958 yılında başlayan daralmanın giderek durgunluğa dönüştüğüne işaret etmektedir.

BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER

Savaş sonrasında iktisadi faaliyetlerin canlanmasına paralel olarak bankacılık faaliyetleri de artmış, bir yandan özel ticari bankalar, diğer yandan özel yasalarla kamu bankaları kurulmuştur. Özel bankalar arasında 1944 yılında kurulmuş bulunan Yapı ve Kredi Bankası'nı, birbiri ardına kurulan Türkiye Garanti Bankası (1946), Akbank (1948) ve Türkiye Kredi Bankası (1948), Tutum Bankası (1948), Muhabank (1948), Demirbank (1953), Buğday Bankası (1955), Pamukbank (1955), Raybank (1956) ve diğer bankalar izlemiştir. Dönemin bankacılık yönünden ayırt edici özelliği özel banka sayısındaki hızlı artış olmasına karşın, özel kanunlarla Denizcilik Bankası (1952), Türkiye Vakıflar Bankası (1954), Türkiye Öğretmenler Bankası'nın kurulmuş olması da dikkat çekici bir gelişmedir. Ayrıca, daha önce belirtildiği üzere kalkınma bankası işlevine sahip Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (1950) kurulmuştur. 1946-1958 kesitinde 27 adet yeni banka kurulmuş, faaliyette bulunan banka sayısı 56'sı milli (TC Merkez Bankası dahil), 6'sı yabancı olmak üzere 62'ye yükselmiştir. 1946-1958 kesitinde 4'ü milli (Pancar Kooperatifleri Bankası 1955 yılında Şekerbank adı altında faaliyetini sürdürdüğü için kapanan bankalar arasında sayılmamıştır), 2'si yabancı olmak üzere toplam 6 banka kapılarını kapatırken, özellikle 1958 yılında alınan istikrar önlemlerinin etkisiyle 1959-1962 kesitinde 14 banka tasfiye olmuş ve faaliyette bulunan banka sayısı 1962 yılı sonunda 47'si milli, 5'i yabancı olmak üzere 52'ye düşmüştür.[232]

Bankacılık faaliyetlerinin ayırt edici özelliklerinden biri de şube bankacılığının giderek yaygınlaşmasıdır. Milli bankaların şube sayısında 1945'te başlayan hızlı artış 1960 yılı sonuna kadar sürmüş, başvurulan zaman kesitinde toplam şube sayısı 369'dan 1.699'a yükselmiştir. Yabancı bankalar da dikkate alındığında rakam 1.759'a ulaşmaktadır. 1945'te 280 şube ile Ziraat Bankası ilk sırada, İş Bankası 48 şube ile ikinci sırada yer almaktadır. 1960 yılında ise Ziraat Bankası 602, İş Bankası 242, Yapı ve Kredi Bankası 130, Akbank 59 şubeye sahiptir. İş Bankası şube sayısını 5 kat artırmış olmasına karşın, toplam şube içindeki payı küçük bir artışla %11,7'den %13,8'e ulaşmıştır. 1961 yılında ise milli bankaların şube sayısı 1.675'e düşmüş, ertesi yıl 1.697'ye yükselmesine karşın 1960'taki şube sayısına ancak yaklaşılabilmiştir. Nitekim başvurulan yıllarda İş Bankası da birer şube açarak toplam şube sayısını 242'den 244'e yükseltmiştir.[233]

1950'li yıllarda banka ve şube sayılarında kaydedilen artış bankacılık sektöründeki kârlılık marjının da bir sonucu olarak görülebilir. Her ne kadar 15 Ağustos

1951 tarihinde yayımlanan 5841 sayılı kanununun 1. maddesi "ödünç para verme işlerinde %7'den fazla faiz almak yasaktır. Ancak açık kredi şeklindeki muamelelerde %9'a kadar (9 dahil) faiz alınabilir" şeklinde ifade edilen bir düzenleme getirmiş olsa da, bir denetim organının eksikliği ile yasal izleme yollarının tıkanık olmasının yanı sıra dönem boyunca kaydedilen hızlı büyümeye paralel kredi talebindeki artış ile enflasyonist baskı yasal faiz oranları ile efektif faiz oranlarının ayrışmasına yol açmış; efektif faiz oranları yasal sınırların oldukça üzerinde seyretmiştir. Aynı kanunla vadesiz mevduattan, bir buçuk yıl ve daha uzun vadeli mevduata uzanan yelpazede yer alan mevduat türlerine verilecek faiz oranlarının üst sınırı %2,5 ile %4 arasında belirlenmiştir. Dolayısıyla 5841 sayılı kanun ile bankaların "resmi" kâr marjı belirlenmiştir; ancak yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı söz konusu marjlara bankalar genelde uymamıştır. Zaman içerisinde marjların açıldığı da gözlenmektedir. Şöyle ki, bankaların kredi getiri oranları genel olarak 1951'de %7 iken, 1956'da %9,8, 1960'ta ise %12'ye yükselmiştir. Kredi maliyet oranlarının ise aynı tarihlerde sırasıyla %7,2, %11,28 ve %13,8 olduğu saptanmaktadır. Özel ticaret bankalarında faiz ile komisyon toplamının kredilere oranının 1953-1960 kesitinde artış trendine sahip olduğu ve söz konusu oranın yüksek düzeylerde seyrettiği gözlenmektedir: 1953 %8,8, 1958 %13,3, 1960 %18,5, 1962 %12,7.[234] Açılan kredilerden başta ticaret olmak üzere konut ve ulaştırma gibi hizmet sektörleri yararlanmıştır. Tarım sektörünün payı 1950'li yıllarda küçülmüştür: 1950'de %32,3, 1955'te %30,6, 1960'ta %25,1. Ticari kredilerin payı ise 1950'de %51,8, 1955'te %45,7, 1960'ta ise %40,5'tir. Ticaret kredisi içinde sanayiye verilen kredi de yer almaktadır; ancak genel toplamda payı %2,3 (1960) ile %2,7 arasında değişmektedir.[235] Göstergeler bankacılık sektöründe kâr marjının yüksek olduğunu, banka kredilerinin, bir başka deyişle para-sermayenin yüksek kâr elde ettiği hizmetler kesimine yöneldiğine işaret etmektedir.

Döneme ilişkin bankacılık sektörü değerlendirmesinde, bankacılık sisteminin yapısı dikkate alınınca farklı boyutlar ve ilginç gelişmelerle karşılaşılmaktadır. Sistemde tek şube veya birkaç şube ile yer alan bankalar olduğu gi-

232 Akgüç, *a.g.e.*., s. 29-33, 66-68.
233 TCMB Bültenleri; Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
234 Karacan, *a.g.m.*., Tablo: VI ve VII; Zeyyat Hatiboğlu, *Türkiye'de Bankacılık*, İstanbul, 1964, s. 69.
235 TCMB, *Aylık ve Üç Aylık Bültenler.*

bi, TC Ziraat Bankası bir yana bırakılacak olursa, özel ticaret bankaları arasında başta İş Bankası olmak üzere Yapı ve Kredi Bankası, Akbank gibi bankalar şube bankacılığı yapmaktadırlar. Şube sayısı fazla olan bankalar ile tek veya az şubeli bankaları faaliyet rasyoları ve maliyet yapısı açısından karşılaştırmak anlamsız olmaktadır. Nitekim bu dönemde bazı bankaların lotaryacılık ve reklam kampanyaları ile yüksek maliyetle mevduat toplama yarışına girdikleri, çok kârlı gözüken alanlara geri dönüş rizikosu yüksek kredi açmış oldukları gözlenmektedir.

Faaliyetteki bankaların bir bölümünün aktiflerinde geri dönmesi olanaksız gözüken yüksek tutarlarda kredi yer almıştır. Söz konusu batık krediler "diğer aktifler" hesabında "kanuni takipteki alacaklar" "tahsili geciken alacaklar" ve "tahsili gayr-i kabil alacaklar" olarak yer almıştır. Dönem sonu itibariyle "diğer aktifler"de yer alan kredilerin %80'i batmıştır.[236] Bu dönemde bazı banka kurucuları, bizzat kendi kurdukları paravan şirketlere kredi aktararak kazanç sağlarken, kredi ihtiyacı içinde olan şirketler daha fazla kredi elde etmek amacıyla aracı paravan şirketler kurmuşlardır. Sonuçta, açılan krediler geri dönmemiştir. Devlet ihalesine giren müteahhitlere verilen teminat mektupları yine bankalar açısından sorun yaratmıştır. 1958 yılından sonra iflasa sürüklenen bazı müteahhit firmalardan, teminat karşılığında ödemiş oldukları parayı tahsil edemeyen bankalar bu durumdan olumsuz yönde etkilenmişlerdir. Yine dikkat çeken bir uygulama, küçük ve zayıf bankaların resmen belirlenen faiz sınırının çok üzerinde üç veya dört katına kadar tasarruf mevduatına faiz vermesidir. Böylece toplanan mevduat yüksek faiz üzerinden bu kez tüccara kredi olarak hızla yönlendirilmektedir. Sonuçta, tüccarın iflas etmesi ve açılan kredinin geri dönmemesi oldukça sık olarak karşılaşılan bir durumdur.[237]

YENİ BANKALAR KANUNU İLE YAPILAN MÜDAHALE

4 Ağustos 1958 tarihinde açıklanan istikrar kararlarının hemen öncesinde, 23 Haziran tarihinde, 22 yıldır yürürlükte olan 2999 sayılı Bankalar Kanunu'nun yerini alan 7129 sayılı yeni Bankalar Kanunu kabul edilmiş ve 2 Temmuz tarihinde *Resmi Gazete*'de yayımlanmıştır. Bazı maddeler kanunun yayımlandığı tarihte (11, 38, 39, 40, 41, 48, 49, 61, 84 ve geçici 8. maddesi), diğerleri ise yayımlandıktan üç ay sonra, yani 2 Ekim'de uygulamaya konmuştur.[238]

Yeni Bankalar Kanunu, 2299 sayılı Bankalar Kanunu ile 2243 sayılı Mevduatı Koruma Kanunu'ndan daha farklı bir anlayışla hazırlanmıştır. Söz konusu kanunlarda bankalara aşırı müdahaleden kaçınılırken, 7129 sayılı kanunda yeni kamusal düzenlemeler yapılmaktadır. Yeni kanun, 2243 ve 2999 sayılı kanunlar gibi, "yalnızca banka alacaklılarının yararlarının korunması ile yetinmemekte, aynı zamanda belirli bir ekonomi politikasının yürütülmesine de yardımcı olmaktadır. Bu suretle devletin bankalara müdahalesi yalnız 'koruyucu' değil, aynı zamanda 'yön verici' bir karakter de taşımaktadır" [239] Nitekim, bizzat yeni kanunun gerekçesinde 2999 sayılı kanunun kuru-

luş ve yönetime ilişkin hükümlerinin bankaların güvenli faaliyette bulunmasına yetmediği, ayrıca mevduat ve kredilere ilişkin hükümlerin bazı önemli noksanları bulunduğu ve 1950'den sonra kaydedilen ekonomik gelişmenin yeni koşullar gerektirdiği belirtilmektedir. Nitekim kanun gerekçesinde ortaya konulan görüş yeni kanunun ruhunu yansıtmaktadır:

bankacılık bugün ulaştığı tekamül safhasında, yalnız ortakların menfaatini istihdaf eden alelumum ticaret şirketlerinden farklı bir mahiyet iktisabeylemiştir. Bu bakımdan, iktisadi hayattaki yeri ve ehemmiyeti gittikçe artan bu müesseseler için, idare ve murakabelerindeki demokratik esaslar ve temsil ettikleri sermaye kudreti ile anonim şirketler, bankaların bünye ve fonksiyonları ile en iyi tarzda imtizac edebilecek şirket şekli olarak görülmektedir."[240]

Yeni kanunda bankacılık faaliyetlerinin tümüyle tecimsel nitelikte olmayıp kamu düzeni ve yararı ile bağlantılı olduğu anlayışı sürdürülmüştür. Bu yeni dönemde, bankaların faaliyetleri kamu yararına uygun olacak ve ulusal ekonominin gelişmesine katkıda bulunacak biçimde düzenlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle de yasanın özellikle kuruluş, örgüt ve organlara ilişkin maddelerinde bankalar olağan ticaret şirketlerinden farklı hükümlere tabi tutulmuştur. Bu bağlamda kanunun getirdiği esaslar ve yaptığı düzenlemeleri iki grupta toplamak olanaklıdır:

Mevduat sahiplerinin korunması, haklarının güvence altına alınması ve bankalara karşı güvenin korunması, emniyetin sağlanması amacıyla kanunun mevduat ve ihtiyatlara ilişkin bölümlerine özel hükümler konulmuştur. Söz konusu hükümleri de iki grupta toplamak olanaklıdır:

Mevduatın doğrudan korunmasına ilişkin düzenlemeler: Tasarruf mevduatı sahipleri, tasarruflarının %50'sine eşit bir tutar için bankanın aktifinde bulunan tüm kıymetler üzerinden imtiyazlı alacaklı olarak kabul edilmektedir. Bankanın iflası durumunda tasarruf mevduatının imtiyazlı kısmının tasfiye sonuçlanmadan mevduat sahiplerine ödenmesi hükme bağlanmıştır (Md. 27). Ayrıca mevduat sahiplerinin mevduatlarını diledikleri zaman, bankadan nakit olarak çekme hakkına (Borçlar Kanunu ile diğer kanunların ilgili maddeleri saklı kalmak koşuluyla) sahip oldukları belirtilmektedir (Md. 30).

- Mevduatın dolaylı olarak korunmasına ilişkin düzenlemeler: Bankaların kuruluş aşamasında ve faaliyet sürecinde yerine

236 Avcıoğlu, *a.g.e.*., Cilt: 2, s. 478.
237 Avcıoğlu, *a.g.e.*., Cilt: 2, s. 478-479.
238 Taşçıoğlu, *a.g.e.*., s. 40-78.
239 T. Tezer Öçal, *Para Teorisi*, Ankara, AİTİA Yay., No: 121, 2. Baskı, 1978, s. 119.
240 Taşçıoğlu, *a.g.e.*., s. 43.

getirmesi gerekli olan koşullar veya tabi oldukları kısıtlamalar söz konusudur. Bankaların anonim şirket olarak kurulması (Md. 3) koşulunun yanı sıra, kurucuların sahip olması gerekli nitelikler (Md. 5, 7), hisse senetlerinin özellikleri (Md. 4), asgari sermaye tutarı (Md. 6), şube açılışı ile sayısına ilişkin esaslar (Md. 8, 10, 11), tasarruf mevduatının bankanın ödenmiş sermayesi (yabancı bankalar için Türkiye'ye tahsis edilmiş sermayesi) ile ihtiyat akçelerinin toplamına oranları (Md. 28), munzam karşılık oranlarının ayarlanmasıyla korunan ve bankanın kısa vadeli borçlarını karşılama kapasitesini gösteren likidite oranlarına ilişkin hükümler (Md. 33, 34, 35, 36, 37), bankaların iştiraklerine ve doğrudan doğruya kuracakları müessese ve ortaklıklarına tahsis edecekleri sermayeleri (Md. 48) ile iştiraklerine açacakları krediye sınırlama getiren hükümler (Md. 39). Kişilere açılacak kredileri azami oranlarla sınırlayan risk dağıtım oranlarına ilişkin hükümler (Md. 38) mevduatın dolaylı olarak korunmasına ilişkin düzenlemelerdir.

- kredi politikalarının iktisadi kalkınma ve ülke ekonomisinin çıkarları doğrultusunda oluşturulması doğrultusunda hükümlere yer verilmiştir. Bu bağlamda bankaların kredi işlemleri ile iştirakler ve müesseselere ilişkin hükümlerde, ülke ekonomisinin ihtiyaçları ve içinde bulunduğu koşullar dikkate alınarak düzenlemeler yapılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda Banka İşlerini Tanzim Komitesi'ne kanunda yer verilmiştir[241] (Md. 47). Kanunun öngördüğü diğer bir organ da, kanunun yürürlüğe girdiği tarihten en geç altı ay içinde kurulması kararlaştırılan Bankalar Birliği'dir. Tüzel kişilik verilen bu kuruluş bankacılık mesleğinin gelişmesi, bankalar arasında uyumun sağlanması ve haksız rekabeti ortadan kaldıracak önlemleri almak ve uygulamak amacına sahiptir. Türkiye'de faaliyette bulunan tüm bankaların birliğe üye olmaları gerekli tutulmuştur (Md. 57).

Türkiye ekonomisinin yaşadığı kriz sonucunda Ağustos 1958 tarihinde yürürlüğe konulan istikrar programı ve ekonomideki yeniden yapılanmaya paralel olarak, bankacılık faaliyetlerini denetlemek ve bankacılık sistemini ekonominin gereklerine uygumlu hale getirmek amacıyla yürürlüğe konan yeni bankalar kanununun etkisiyle sektörde 1958 yılından sonra kısa sürede çok sayıda bankanın birbiri ardına faaliyetini durdurduğu veya tasfiyeye gittiği gözlenmektedir. Daha önce belirtildiği üzere 1959-1962 kesitinde 14 banka faaliyetine son vermiştir. Ancak söz konusu bankalar arasında yer alan Muhabank ile Tümsubank 1959 yılında Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası adı altında birleşmiş, ancak 1961 yılında yeni kurulmuş olan söz konusu banka da tasfiye sürecine sokulmuştur. 1962 yılında ise Buğday Bankası ile Türk Ekspres Bankası'nın birleşmesi ve Hazine iştiraki ile Anadolu Bankası kurulmuştur. Dolayısıyla Buğday Bankası ve Türk Ekspres Bankası birleşerek yeni bir banka çatısı altında toplanmış oldukları için faaliyetleri sona ermiş gözükmektedir. Türkiye Turizm Bankası ise aktif ve pasifi ile birlikte 1962 yılında kurulan TC Turizm Bankası'na devredilmiştir.

7129 sayılı Bankalar Kanunu'nda 1960-1962 kesitinde çıkarılan yeni kanunlarla dört kez değişiklik yapılmıştır. İlk değişiklik 14 Temmuz 1960 tarih ve 18

sayılı kanunla gerçekleştirilmiştir. Yeni düzenlemeyle faiz oranlarında değişiklik yapmak için kanun çıkarma zorunluluğu ortadan kaldırılmıştır. Ulusal ekonominin ulaştığı aşamaya paralel olarak iktisat alanında daha hızlı karar alma ve uygulamaya koymanın gerekliliği, faiz oranlarının belirlenmesi konusunda yetkinin Bakanlar Kurulu'na verilmesi sonucunu doğurmuştur. Konuya ilişkin Bakanlar Kurulu'na öneride bulunma görevi ise Maliye Bakanlığı kanalıyla Banka Kredilerini Tanzim Komitesi'ne verilmiştir. Yine 18 sayılı kanun ile resmi faiz salt faizle özdeşleştirilmekte, böylece komisyon, masraflar vs salt faizin dışında tutulmaktadır. Oysa 1933 tarih ve 2279 sayılı kanun resmi faizin kapsamına salt faizin yanı sıra muamele vergisi, damga resmi, komisyon, hesap masrafı ve her ne nam ile olursa olsun tahsil edilen parayı almaktadır. 1938 tarih ve 3399 sayılı kanun, resmi faizin kapsamını bir önceki kanuna göre daraltmakla birlikte, yalnızca salt faizi değil, komisyon ve hesap masrafını da dikkate almaktadır.[242] Dolayısıyla 18 sayılı kanunla salt faizin dikkate alınması bir yeniliktir.

İkinci değişiklik 6 Aralık 1960 tarihinde kabul edilen ve 13 Aralık 1960 tarihinde yayımlanarak yürürlüğe giren 153 sayılı kanun ile yapılmıştır. 1958-1960 kesitinde 6 bankanın faaliyetine son vermesi veya tasfiye sürecine girmesi, gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını öngören 153 sayılı kanunun çıkarılmasına yol açmıştır. Nitekim 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nun 33. ve 60. maddelerine fıkralar eklenmiş ve iki yeni madde de yine 7129 sayılı kanuna dahil edilmiştir. 153 sayılı kanunda üç grupta toparlayabileceğimiz düzenleme yapılmıştır: Olağanüstü koşullarda ciddi mevduat kaybıyla karşılaşan bankalara Amortisman ve Kredi Sandığı'ndan mali destek verilmesi; olağanüstü durumun sürmesine bağlı olarak bankaların faaliyetlerini devam ettiremeyeceği kabul edilerek tedricen tasfiyelerine karar verilmesi; haklarında tedricen tasfiye kararı alınan bankaların kesinleşmiş nihai açıklarının TCMB'de oluşturulan bir fondan karşılanması. Kısaca söz konusu düzenlemeleri ele alalım.

Olağanüstü durumlarda yapılan mevduat çekilişine bağlı olarak bankaların üç aylık hesap özetleri ile bakışımlı düzenledikleri ay-

241 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nun 47. maddesinde yer alan Banka Kredilerini Tanzim Komitesi, ilk kez Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkındaki 14 sayılı Karar'a (14 Şubat 1956 tarih ve 9923 sayılı *Resmi Gazete*'de yayımlanmıştır) ek 4/6620 sayılı karar ile kurulmuştur.

242 Karacan, *a.g.e.*, s. 32-34.

lık hesaplarda görülen mevduat azalmasına tekabül eden karşılığın serbest bırakılmasının Amortisman ve Kredi Sandığı'ndan istenebileceği, Sandık tarafından ödemenin yapılabilmesinin ise olağanüstü koşulların mevcudiyetinin Maliye Bakanlığı tarafından kabul edilmesi gerektiği hükmü, 7129 sayılı kanunun 33. maddesine fıkra olarak eklenmiştir (153 sayılı Kanun: madde 1). Böylece ciddi tutarlarda mevduat azalmasıyla karşılaşan bankaların sorunu aşabilmesi yönünde bir düzenleme yapılmıştır.

Mevduat kaybına uğrayan bankaların faaliyetlerini sürdürebilmeleri olanaksız görüldüğünde tedricen tasfiyelerine karar verilebileceği, ancak söz konusu kararın alınması ve uygulanmasında Türk Ticaret Kanunu ile Bankalar Kanunu'nun tasfiyeye ilişkin hükümlerinin geçerli olmayacağı, tasfiyenin Maliye Bakanı'nın, ödenmiş sermaye ile ihtiyatlar toplamı 50 milyon lira üzerinde olan bankalar arasından tayin edeceği bir bankanın nezaretinde, bu bağlamda mali ve teknik yardım ile yürütüleceği hükmü 7129 sayılı kanunun 60. maddesine fıkra olarak eklenmiştir (153 sayılı kanun: madde 2).

Bankaların tedricen tasfiyeye uğraması veya faaliyetlerini durdurması, mevduatın sigorta edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda çıkarılan 153 sayılı kanun ile, tasarruf sahiplerinin haklarını güvence altına almak amacı doğrultusunda TCMB nezdinde Bankalar Tasfiye Fonu oluşturulmuştur. Fonun amacı Maliye Bakanlığı tarafından haklarında tedrici tasfiye kararı verilen bankaların kesinleşmiş ve nihai açıklarını karşılamaktır. Bankalar, yıl sonu bilançolarındaki tasarruf ve ticari mevduat toplamının %0,05 oranındaki tutarı Tasfiye Fonu'na yatırmak zorunda bırakılmışlardır (ek madde 1).

Üçüncü değişiklik 12 Mayıs 1961 tarihinde kabul edilen ve 18 Mayıs 1961'de yürürlüğe giren 301 sayılı Kanun'dur. Kanunun 1. maddesi 7129 sayılı Kanun'un 28. maddesinin değiştirilmesini sağlamıştır. Yeni düzenleme ile bir bankanın kabul edebileceği toplam tasarruf mevduatının, tediye veya yabancı bankalar için Türkiye'ye tahsis edilmiş sermayesi ile ihtiyat akçeleri toplamına olan oranı artırılarak güncelleştirilmiştir. Yine aynı kanunun 2. maddesinde yer alan genel disponibilite ve munzam karşılığa ilişkin düzenlemeler 7129 sayılı Kanun'un 153. maddesinde değişikliğe yol açmıştır. Kanundaki 3. madde ile 7129 sayılı Kanun'un 69. maddesi değiştirilmiştir. Bu maddede, 7129 sayılı kanunun belirtilen hükümlerine uymayan banka görevlilerine uygulanacak yaptırıma yer verilmiştir. 301 sayılı Kanun'da yer verilen geçici maddede ise, 7129 sayılı Kanun'un yürürlüğe konulmasından önce Amortisman ve Kredi Sandığı adına yatırılmış olan munzam karşılıklara ilişkin hükümler yer almıştır.

Dördüncü değişiklik 29 Kasım 1962 tarihinde kabul edilen ve 7 Aralık 1962'de yürürlüğe giren 123 sayılı Kanun'dur. Söz konusu kanun ile 7129 sayılı Kanun'un 47. maddesinin 2. fıkrası değiştirilmiş ve söz konusu kanuna iki madde eklenmiştir. 47. maddedeki değişiklik Banka Kredilerini Tanzim Komitesi'nin kompozisyonuna ilişkindir. Esas önemli değişiklik ek maddelerle gerçekleştirilmiştir; ek maddelerle 7129 sayılı Bankalar Kanunu'na kalkınma ve yatırım ban-

kalarının kuruluş ve faaliyetlerine ilişkin yeni hükümler eklenmiştir. Ayrıca 123 sayılı Kanun'un 3. maddesi ile, 7129 sayılı Kanun'un 48. maddesinin 3. fıkrasındaki "Yatırım bankalarına ait hükümler hususi kanunla tanzim edilir" hükmü kaldırılmıştır. Planlı kalkınma döneminin ilk evrelerinde kalkınma ve yatırım bankalarına verilen önem dikkate alınırsa, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı arefesinde bankacılık mevzuatında değişiklik yapılarak, Bankacılık Kanunu'na yeni hükümler konulması anlamlıdır.

243 Bu yönetim değişiklikleri için Clement, *The Mediterranean Debt Crescent*, Gainesville, Florida, University of Florida Press, 1996.

TİB BİLANÇOLARINDAN GÖRÜNENLER

TİB'in yaşamındaki üçüncü evreyi 1944-1960 dönemi oluşturmaktadır. Bu dönemde bankanın faaliyetlerini ve performansını etkileyebilecek üç ana faktör ayırt edilebilir. Bunlardan ilki 1944-1960 döneminde ilk kez mahalli nitelikte olmayan bir dizi milli özel bankanın kurulmasıdır. İkinci olarak, bu dönem ülkemizde çok partili yaşamın başlatıldığı, siyasi iktidarın ilk kez seçimle el değiştirdiği yılları kapsamaktadır. Siyasi iktidarın değişmesi ile birlikte, anılan dönemde, örneğin yalnızca TİB'in değil, özel bankaların yönetimleri de önemli değişikliklere uğramıştır.[243] Bu nokta iki açıdan önem taşıyabilir. Birincisi, dönemin siyasi iktisarı ile birlikte iktisat felsefesinde de bir değişiklik ortaya çıkmaktadır. TİB gibi siyasi iktidar ile alakasız olmayan bir oluşumun bu gelişmelerden doğrudan etkilenmemesi düşünülemez. İkinci olarak ise siyasi iklim değişikliğine paralel olarak banka yönetimi de değişmektedir. Gelen yöneticilerin de bir göreli özerklik alanları olacağı ve bu çerçevede bankanın faaliyetlerini etkileyebilecekleri düşünülebilir. Üçüncü olarak ise, bu üçüncü dönemin sonunda artan iktisadi istikrarsızlık, 1958 istikrar tedbirleri ve 1958 Bankalar Kanunu değişiklikleri tarafından etkilenmiştir.

Bu noktalar yukarıda ayrıntılarıyla tartışılmıştır. Burada, TİB bilançolarına başvurmadan önce bazı hususların altı çizilmeye çalışılacaktır. Öncelikle bankacılıkta artan rekabet denildiğinde kastedilen, piyasaya yeni aktörlerin katılmasıdır. Bu dönemde Yapı ve Kredi Bankası (1944), Garanti Bankası (1946), Akbank (1948), Pamukbank

(1955) gibi özel bankalar kurulmuştur. Dikkat edilirse, özellikle sayılan bankaların tümünün gelişmekte olan holding grupları tarafından ve holdinglerin bünyesinde kurulduğu görülmektedir. Yapı ve Kredi Bankası ortakları arasında bulunan Çukurova ve Sabancı holdinglerin kontrol mücadelesine sahne olmuş ve ancak 1980'lerde Çukurova grubuna tam olarak geçmiştir. Akbank, Sabancı Holding bünyesinde bulunmaktadır. Pamukbank Çukurova Holding'e ait olarak kurulmuştur. Garanti Bankası da Koç ve Sabancı Holding gruplarının kontrol mücadelesine zemin teşkil etmiş ve 1977'de Doğuş Holding bünyesine katılmıştır. Böylece ülkemizde özel bankacılık tarihinde uzun bir süre adından bahsettirecek olan holding bankaları veya holding bankacılığının tohumları atılmıştır. Özel bankaların doğuşu ve artan rekabet ile holding bankacılığının ortaya çıkması örtüşmektedir.

Holding bankacılığı bu dönemde neden ön plana çıkmaktadır? Banka bazında daha ayrıntılı bir analize ihtiyaç duyulduğu vurgulanarak, 2 Temmuz 1958 tarihinde yürürlüğe giren 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nun gerekçesine bir bakılabilir. Anılan gerekçede mevcut mevzuat dikkate alındığında temel boşluğun bankaların işletme ve iştirakleriyle münasebetlerinin düzenlenmemiş olmasından kaynaklandığı açıklıkla belirtilmektedir. Hatırlanacağı gibi 1958 tarihli 7129 sayılı Kanun'dan önce bankacılık alanını kapsamlı bir biçimde düzenlemek için 1936 yılında çıkartılan 2999 sayılı Kanun sermaye "marşesi"nin yokluğu nedeniyle bankaların iştirakçiliğini bir zorunluluk olarak kabul etmekteydi. Bu çerçevede, anılan kanunda herhalde dönemin özelliklerini de dikkate alarak "iştirakçiliği" teşvik etmek üzere bankaların iştiraklerine koyacakları sermaye toplamı ve verecekleri kredilerle ilgili sınırlamalar yapılmamıştır. Yine 7129 sayılı Kanun'un gerekçesine dönersek, tam da bu sınırlamaların yokluğu nedeniyle "halen bazı bankalar birer amme müessesesi olmak vasfından uzaklaşarak, kanunların himayesi altında topladıkları mevduatı kendi ticari teşebbüslerinde kullanmakta ve adeta birer hususi finansman müessesesi olarak faaliyette bulunmaktadırlar." Holding bankacılığının tam da bu dönemde birden gelişivermesini bu çerçevede değerlendirmek herhalde isabetli olacaktır. En azından kanun koyucu, bu nokta üzerinde durarak bir dizi önlem almayı uygun bulmuş görünmektedir. 7129 sayılı Kanun'la getirilen değişikliklere geçmeden, bu bölümde asıl üzerinde durulacak olan husus, bankacılıkta artan rekabetin TİB bilançosu üzerindeki etkileridir. Diğer faktörlere ise tartışma içinde yeniden dönülecektir.

REKABETİN TİB ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Yukarıda özel bankalar kanalıyla artan rekabetin niteliği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Rekabetin kaynağı kendi işletmelerini finanse etmeye ağırlık verdiği varsayılan "holding bankaları"dır. Bu husus bir tarafa bırakılırsa, artan rekabetin bir banka bilançosu üzerine etkilerine bu bölümde iki açıdan bakılacaktır.

Öncelikle TİB'e rakip, benzer bir alanda faaliyet gösterebilecek yeni özel bankaların ortaya çıkması ile birlikte TİB'in pazar payının ne olduğu, bu gelişmeden nasıl etkilendiği ortaya koyulacaktır. Bu aynı zamanda "holding bankacılığı" argümanına ilişkin bazı ilk sonuçlara varmamıza da yardımcı olacaktır.

İkinci olarak, artan rekabet ile birlikte bankanın kârlılığının seyri, performansı incelenmelidir. Artan rekabet, mevduat toplamak da yoğunlaşınca, bu bankaların kaynak maliyetlerini artırmış ve dolayısıyla kârlılığı olumsuz etkilemiş olabilir. Mevduat toplamak için yapılacak rekabet esasen banka ikramiyelerinde yoğunlaştığı için bu argüman kabul edilebilir. Herhalde 7129 sayılı Kanun ile banka ikramiyelerinin düzenlemesi, bir sisteme bağlanması isteminin ardında artan maliyetler bulunmaktadır. Kanun koyucu, herhalde bu nedenle "Diğer taraftan, rekabet dolayısıyla bahis mevzuu menfaatlerin (dağıtılan ikramiye miktarının) devamlı şekilde artması keyfiyeti de, kredi maliyetlerini yükseltmektedir" demektedir. Artan rekabetin etkilerinin nasıl incelenebileceği ile ilgili bu hususlar sırasıyla bu altbölümde değerlendirilecektir.

Rekabet ve Pazar Payı Tablo-31, dönem içinde TİB'in bankacılık sektörü içindeki pazar payına ilişkin olarak bilgi vermektedir. Tablodan görülebileceği gibi, yeni dönemde toplam mevduatın ekonomi içindeki payı artmaktadır. Halkımız, tasarruflarının giderek artan bir bölümünü mevduat olarak bankaya yatırmaktadır. Mevduat pastasının ekonomi içindeki payı denilince toplam mevduatın GSMH içindeki payına bakılmaktadır. Tablo-31'den takip edilebileceği gibi, bu oran 1924-1931 ve 1932-1943 yıllarında sırasıyla %8,8 ve %12,5 iken, 1944-1960 döneminde %14,3'e yükselmiştir. İkinci Dünya Savaşı'nın finansal tasarruf hacmi üzerindeki olumsuz etkileri ve siyasi iktidar değişikliğinin 1950'de meydana geldiği dikkate alınarak, tabloda 1950-1960 dönemi de ayrıca gösterilmektedir. Görülebileceği gibi, mevduat pastası dönem içinde giderek artmakta, finansal tasarruflar büyümektedir. Oranımız 1950-1960 arasında ortalama %16,9'a ve 1953-1960 arasında ise %18,2'ye çıkmaktadır.

Tablo-31: TİB'in Pazar Payındaki Gelişmeler: 1944 - 1960

	Toplam Mevduat/ GSMH	Toplam Kredi/ GSMH	TİB Mevduat/ Toplam Mevduat	TİB Kredi/ Toplam Kredi
1944-1960	14,3	17,3	25,9	13,5
	(4,2)	(7,1)	(3,3)	(3,3)
1950-1960	16,9	21,6	24,1	11,7
	(2,7)	(4,6)	(0,8)	(1,4)
1953-1960	18,2	23,9	23,9	11,5
	(1,4)	(2,6)	(0,7)	(1,5)

Kaynak: *TİB Bilançoları 1944-1960; Köse (1989).*

Bankacılıkta artan rekabet ve bankaların giderek artan ikramiye tutarları ile kıyasıya mevduat pastasındaki paylarını artırmaya çalışmaları da herhalde bu sonucun elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. 1958 yılında yasalaşan 7129 sayılı Kanun, "Ancak muhtelif bankalar arasındaki rekabet dolayısıyla bu ikramiyelerin şeklinin bir çok hallerde bankacılık vakar ve ciddiyetiyle telifi mümkün olmayan ve bizzat bankaları da rahatsız eden bir mahiyet almış olduğu da bir vakıadır" demektedir. Özellikle meseleye kârlılık açısından bakıldığında işin rengi biraz değişecek, yukarıdaki ifadelerin kaynağı daha iyi anlaşılacaktır. Ancak bu alt bölümün sınırları içinde bakıldığında, mevduat pastasının büyümesi de herhalde artan rekabetin yarattığı ortamla bir biçimde ilişkili olacaktır.

Tablo-32: TİB'in Ekonomi İçindeki Göreli Büyüklüğü: 1944 - 1960 (GSMH'ye oranlar)

	Aktif Toplamı	Özkaynak Toplamı	Kredi Portföyü	Mevduat Toplamı	Kredi/ Mevduat
1944-1960	4,54	0,44	2,17	3,60	59,68
	(0,94)	(0,66)	(0,7)	(0,8)	(9,04)
1950-1960	4,64	0,42	2,28	3,69	61,42
	(0,94)	(0,06)	(0,6)	(0,8)	(7,4)
1953-1960	5,40	0,40	2,51	4,06	61,53
	(0,44)	(0,06)	(0,5)	(0,6)	(8,5)

Kaynak: TİB Bilançoları 1944-1960.

Artan rekabetle birlikte toplam mevduat giderek artmaktadır. Finansal tasarrufların hacmi giderek büyümektedir. Peki, bu ortamda TİB'in bu büyüyen sektör içindeki payı ne olmaktadır? Tablo-32 artan rekabet ile birlikte TİB'in mevduat piyasasındaki payını korumakta zorlandığına işaret etmektedir. Aynı durum kredi piyasası için de geçerlidir. Toplam banka kredilerinin ekonomi içindeki payı artarken, TİB'in buradan aldığı pay giderek azalıyor gibi görünmektedir. Ancak Tablo-33 bu tür bir karşılaştırmanın yanıltıcı olabileceğine işaret etmektedir.

Bankanın rekabetle tanıştığı dönemde, bankanın toplam mevduat ve krediden aldığı pay azalmıştır. Ancak bu azalma bankanın bilançosunun küçüldüğüne işaret etmemektedir. Yalnızca mevduat ve kredi ile ifade edilebilecek geleneksel bankacılık faaliyetlerinde bu dönemde görülen sektörel genişleme hızı ile karşılaştırıldığında TİB'in bilançosu yeterince hızlı büyüyememiştir. Artan rekabet ile birlikte yeni gelenler piyasada kendilerine yer bulmaktadırlar. Bir başka ifadeyle, İş Bankası dönem içinde büyümesini sürdürmüş, ancak bankacılık sistemi daha hızlı büyümüştür.

Tablo-33'e bakıldığında öncelikle iki noktayı tespit edebilmek mümkündür. Öncelikle, TİB'in rekabetle tanışması, bu çerçevede pazar payında gözlemlenen küçülme, bankanın bilançosunun küçülmesine neden olmamıştır. Tam tersine İkinci Dünya Savaşı yıllarındaki göreli küçülmeyi ardında bırakan TİB'in bilanço toplamı artmış görünmektedir. Özellikle 1950'lerin ikinci yarısına doğru bu gelişme daha iyi izlenebilmektedir. Aynı gelişme TİB'in kendi kredileri ve kendi mevduatı için de geçerlidir.

İkinci olarak dikkati çeken husus ise, 1924-1931 ve 1932-1943 dönemleri ile karşılaştırıldığında, 1944-1960 döneminde bilanço büyüklüklerinin daha bir istikrar kazanmış olmasıdır. Önceki dönemlerde dönemler için hesaplanan ortalamalar çok daha oynak iken, bu dönemde *volatilite*'de önemli bir düşüş gözlenmektedir. Dönemin daha istikrarlı olması ve bankacılık sisteminin giderek düzene kavuşmuş olmasının bu gelişmede etken olduğunu düşünmek mümkündür.

Tablo-33: 1959 ve 1960 Yıllarında TİB'in Özel Bankalar İçindeki Konumu (GSMH'ye Oranlar)

	1959	1960
Aktif Toplamı:		
Toplam banka :	41,2	40,77
Özel banka:	11,44	10,71
TİB aktif/özel banka aktif:	**42,00**	**48,00**
Mevduat Toplamı:		
Toplam banka:	16,00	17,13
Özel banka:	9,15	8,56
TİB mevduat/özel banka mevduat (%)	**43,50**	**49,50**
Kredi Toplamı:		
Toplam banka:	21,0	21,4
Özel banka:	4,6	4,3
TİB kredileri/özel banka kredileri (%)	**52,0**	**52,5**

Kaynak: *TİB Bilançoları 1959-1960; Türkiye Bankalar Birliği*, 40. Yılında..., *a.g.e.*, *1998*.

Ancak yukarıdaki analiz bize TİB'in yeni kurulan özel bankalar karşısındaki durumunu tam olarak göstermemektedir. Yukarıdaki analizde altı çizilen iki nokta bulunmaktadır: Kamu ve özel bütün bankalara bakıldığında TİB'in bankacılık sektörü içindeki göreli önemi rekabet döneminde küçülmüştür. Ancak bu küçülme TİB bilançosunun büyüdüğü bir döneme denk gelmektedir. Bilanço büyümüş, ancak sistem daha da hızlı büyümüştür. Peki, rekabet döneminin

daha başında TİB'in dönemin "holding bankaları" karşısındaki konumu nedir? Tablo-33 bu konuda Türkiye Bankalar Birliği verileri vasıtasıyla 1959 ve 1960 yıllarını incelememize imkân vermektedir.

Veri kısıtları nedeniyle yalnızca 1959 ve 1960 yılların içeren Tablo-33 bize artan rekabetle birlikte piyasaya giren yeni özel bankalara rağmen TİB'in piyasa içindeki büyük ağırlığını göstermektedir. Buna göre hem bilanço büyüklüğü, hem de kredi ve mevduat tutarları açısından bakıldığında özel bankacılık piyasasının %50'sini TİB oluşturmaktadır. Kamu ve özel bütün bankalar açısından bakıldığında ise TİB toplam aktiflerinin toplam banka aktiflerinin 1959 yılında %12'sini, 1960 yılında %12,6'sını oluşturduğu görülmektedir. Keza bankanın toplam mevduat pastasındaki payı da %25'ler civarındadır. Bu dönemle ilgili yapılacak çalışmalarda özellikle kamu bankalarına ayrıntılı olarak bakılmasında fayda bulunmaktadır. Artan rekabette kamu bankalarının katkısının ayrıca incelenmeye değer bir konu olduğu da görülmektedir. Dolayısıyla buraya kadar anlatılanlara bakılınca yukarıda çıkartılan iki sonuca bir üçüncüsü eklenebilir. 1944-1960 dönemi kapanırken, TİB özel mevduat bankaları arasında hâlâ ağırlıklı bir konuma sahiptir.

Rekabet ve Kârlılık Artan rekabetle birlikte bankanın pazar payının nasıl evrildiği yukarıda tartışılmıştır. İkinci bölümün başında, artan rekabetin TİB bilançoları açısından etkilerine bakılırken, incelenmesi gereken bir başka hususun da bankanın kârlılığı olduğu vurgulanmıştır. Tablo-34, 1924-1960 TİB gelir tablolarını farklı bir formatta göstermekte ve kârlılık açısından tüm dönemleri daha ayrıntılı olarak karşılaştırmaya imkân sağlamaktadır.

Sonuçları değerlendirmeye geçmeden önce kısaca tablodan bahsetmekte fayda bulunmaktadır. Net faiz geliri kalemi bankanın "geleneksel bankacılık faaliyetleri"nden elde ettiği kazancı göstermektedir. Burada geleneksel bankacılık faaliyeti denildiğinde mevduat toplayıp kredi dağıtmak ile ödemeleri yerine getirmek anlaşılmaktadır. Bu çerçevede net faiz geliri kalemi, gelir tablosundaki "alınan faiz ve komisyonlar" ile "ücret ve komisyonlar" kalemlerinin toplamından "verilen faiz ve komisyonlar"ın düşülmesinden oluşmaktadır.

Net faiz gelirinden "personel harcamaları" ile sabit kıymetlerin aşınma giderini gösteren "amortisman ve karşılıklar" düşüldüğünde "bankacılık kârı"na ulaşılmaktadır. Bankanın geleneksel bankacılık işlemlerinden elde ettiği kâr bu kalemde gösterilmektedir. Daha sonra bu rakama faiz dışı gelirler eklenmekte, faiz dışı giderler düşülmekte ve bankanın vergi öncesi kârı bulunmaktadır. Bu rakam bankanın tüm operasyonlarından elde ettiği kazancı net faiz gelirine oranla göstermektedir. Faiz dışı gelir kalemi, gelir tablosundaki "menkul kıymetler portföyü gelirleri", "iştirak kârları" "kambiyo kârları" ve "muhtelif kâr-

lar"dan oluşmaktadır. Faiz dışı gider kalemi ise gelir tablosundaki "diğer masraf ve zararlar"ı içermektedir.

Tablo-34: Net Faiz Gelirine Oranla TİB Gelir Tablolarının Dağılımı (% olarak)

	1924-1931	1932-1943	1944-1960	1953-1960
1. Net Faiz Geliri	100	100	100	100
2. Personel Harcamaları	49	68	55	55
3. Amortisman ve Karşılıklar	19	33	17	16
4. Bankacılık Kârı	32	-1	29	29
5. Faiz Dışı Gelir	45	48	21	16
6. Faiz Dışı Gider	16	11	26	25
7. Vergi Öncesi Kâr	61	36	24	20
8. Vergi	2	5	8	6
9. Net Kâr	60	31	16	14

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1960.*

Tablo-34'teki rakamlar net faiz gelirine oranları göstermektedir. Dolayısıyla örneğin 1924-1931 dönemine bakıldığında, banka 100 birimlik net faiz geliri elde etmiştir. Personel harcamaları bunun 49 birimini, amortismanlar ise 19 birimini masraf olarak götürdüğünde, bankacılık kârı olarak geriye 32 birim kalmaktadır. Ancak bankanın faiz dışı gelirlerindeki yükseklik nedeniyle vergi öncesi kâr 61 birime yükselmektedir. İki birim de vergi ödendiğinde bankanın net faiz gelirlerinin %60'ı kadar net kâr elde ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede, bankanın rekabetle tanıştığı dönem kârlılık açısından ne getirmektedir? Öncelikle dikkati çeken husus, bu dönemde TİB'in bankacılık kârının 1924-1931 dönemindeki gibi net faiz gelirinin %29'u düzeyine tekrar çıkmasıdır. 1932-1943 döneminde bir birim olan bankacılık kârı, 1944-1960 döneminde 29 birim olmuştur. Ancak bankacılık kârı ile vergi öncesi kâr arasındaki ilişki rekabetle tanışma döneminde değişmiş görünmektedir. Önceki dönemlerde vergi öncesi kâr bankacılık kârından daha yüksek olduğu halde bu kez gelir tablosundan tam tersi bir gelişme izlenmektedir. TİB daha önceleri faiz dışı operasyonları örneğin iştirak gelirleri ile kârlılığını artırırken bu yeni dönemde durum değişmiştir.

Bu çerçevede, bankanın faiz dışı operasyonlarının sonuçları gelir tablosundan izlendiğinde iki nokta üzerinde durulabilir. Öncelikle faiz dışı gelirlerin net faiz gelirlerine oranı önemli ölçüde azalmıştır. Bunun kaynağında ise iştirak kârlarında görülen azalma önemli bir rol oynamaktadır. İkinci olarak ise bankanın faiz dışı giderleri artmaktadır. Bunun bir nedeni artan rekabetin getirdiği masraflarda aranabilir. Örneğin banka ikramiyelerinin rolü üzerinde bu noktada

durulabilir. Böyle bakıldığında artan masrafların, bankanın ve 7129 sayılı Kanun'un gerekçelerine bakılırsa, bütün bankacılık sisteminin kârlılığını olumsuz etkilediği söylenebilir.

Bankacılık kârı ile net kâr veya vergi öncesi kâr arasındaki değişen ilişki Tablo-35'ten de izlenebilmektedir. Bu kez bankanın aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı açısından bakılmaktadır. Gelir tablosundaki rakamlar banka aktiflerinin ve özkaynakların büyüklüğü ile ilişkilendirilmektedir.

Tablo-35: TİB'in Kârlılığı: 1924-1960 (% olarak)

	1924-1931	1932-1943	1944-1960	1953-1960
Bankacılık kârı/ aktif toplamı	1,6	-0,1		1,3
Net kâr/ aktif toplamı	2,7	0,9	0,8	0,6
Net kâr/ özkaynaklar	31,9	7,8	7,8	8,5

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1960.*

Tablo-36'dan izlenebileceği gibi TİB 1944-1960 döneminde bankacılık işlemleri açısından kârlılığını sürdürmektedir. Ancak faaliyet dışı operasyonlardaki gelişmeler nedeniyle aktif kârlılığı önemli ölçüde azalmaktadır. Bu azalmanın 1953-1960 döneminde daha da önem kazandığı izlenmektedir.

Gelir tablosunun faaliyet dışı operasyonlara ilişkin kalemlerinin aktif toplamına oranları Tablo-36'da verilmektedir. Açıktır ki, yeni dönemin farklılık arz eden bu gelişmesini ayrıntılı olarak ortaya koymak gerekmektedir. Tablo-36 faiz dışı gelir kalemlerindeki azalma ile gider kalemlerindeki artışı göstermektedir. Ayrıca faiz dışı gelir kalemlerini de aktif toplamına oranla vermektedir. Buradan bakıldığında (1941 yılından itibaren gelir tablosunda gösterilmeye başlanan portföy gelirleri kalemi eklense bile) 1950'den sonra iştirak kârlarında önemli bir düşüş olduğu gözlenmektedir. Bu noktanın özellikle banka iştiraklerindeki gelişmeler dikkate alınarak daha ayrıntılı incelenmesi yararlı olacaktır.

Bu bölümde 1944 yılından itibaren rekabetle tanışan bankanın piyasa payı ve kârlılık açılarından performansı incelenmiştir. Bankamız bu dönemde aktif toplamı açısından ekonomi içindeki yerini artırmıştır. Ancak bankacılık kârlarını korurken, net kâr açısından bakıldığında aktif kârlılığı azalmıştır. Bu azalmada iştirak kârlarındaki göreli azalma kadar, faiz dışı masraflardaki artış da rol oynamaktadır. Faiz dışı masraflardaki artışın doğrudan artan rekabetin

getirdiği, ama özkaynak kârlılığını ilk dönemki kadar olmasa bile koruduğu görülmektedir.

Tablo-36: Aktif Toplamına Oranla Faaliyet Dışı Gelir ve Giderler: 1924-1960 (% olarak)

	Faiz dışı gelirler	Faiz dışı giderler	İştirak kârları	Kambiyo kârları	Portföy gelirleri	Muhtelif kârlar
1924-1931	1,79	0,64	1,13	0,35	0,0	0,31
	(0,8)	(0,2)	(0,6)	(0,2)		(0,2)
1932-1943	1,36	0,29	0,90	0,12	0,11	0,23
	(0,3)	(0,2)	(0,3)	(0,1)	(0,3)	(0,2)
1944-1960	1,14	0,98	0,31	0,04	0,50	0,29
	(0,8)	(0,6)	(0,1)	(0,1)	(0,4)	(0,5)
1950-1960	0,90	1,23	0,27	0,03	0,24	0,36
	(0,8)	(0,6)	(0,1)	(0,0)	(0,2)	(0,6)
1953-1960	0,60	1,05	0,31	0,02	0,13	0,14
	(0,2)	(0,2)	(0,1)	(0,0)	(0,0)	(0,1)

Not: Parantez içindeki rakamlar standart sapmaları göstermektedir.

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1960.*

Bu bölümü bitirmeden elimizde veri bulunan 1960 senesi için bir karşılaştırma daha yapma olanağı bulunmaktadır. Buna göre toplam bankacılık sisteminde net kâr/aktif toplamı oranı 1,7, net kâr/özkaynak oranı ise 12,8'dir. Aynı oranlar özel bankalar için ise sırasıyla, 1,0 ve 12,9'dur. TİB için bakıldığında ise 1960 yılında net kâr/aktif toplamı oranı 0,7, net kâr/özkaynaklar oranı ise 10,4'tür. Görülebileceği gibi, TİB'in kârlılık oranları sektörün ortalamasının altında kalmaktadır. Sektörde daha büyük olmanın birtakım maliyetleri de bulunmaktadır.

Bilançonun Aktifindeki Gelişmeler Peki, bu dönemde TİB bilançosunda neler olmaktadır? Bilançonun yapısı dönemin özelliklerini dikkate alarak değişmekte midir? Öncelikle bilançonun aktifindeki gelişmelere kısaca bir bakalım. Tablo-37 bilanço aktiflerinin yapısındaki değişimi göstermektedir. Bu tablodaki veriler önceki bölümle kıyaslandığında göze çarpan ilk husus, iştiraklerin oranındaki küçülmedir.

Daha önce bankanın aktif toplamının büyümeye devam ettiği üzerinde durulmuştu. Bu büyüme süreci içinde "bankanın rekabetle tanıştığı dönem", aktifte banka iştiraklerinin payının küçüldüğü dönem olmuştur aynı zamanda. Bu küçülmede elbette iştiraklerin bilançoya alım değeri ile yansıtılması da etkili olmuştur. 1930'larda bilançoya eklenen iştiraklerin bilançoda gösterilen değeri, savaş dönemi ve sonrası enflasyonu ile erimiştir. Devletçilik döneminde bilançodaki payı hızla yükselen iştirakler şimdi küçülmektedir. Burada analize iştirak kâr-

larındaki azalma da eklenmelidir. Bu çerçevede bakıldığında, iştirak kârlarındaki azalmaya paralel olarak iştiraklerin bilançodaki ağırlığı da azalmaktadır.

Tablo-37: Aktifin Dağılımı: 1944 - 1960 (% olarak)

	Likit kaynaklar	Kredi portföyü	İştirakler portföyü	Sabit kıymetler
1944-1960	41,98	47,22	6,54	1,45
	(6,0)	(7,0)	(1,0)	(1,0)
1950-1960	40,46	49,34	5,64	1,87
	(6,0)	(7,0)	(0,0)	(1,0)
1953-1960	39,14	49,34	5,39	2,12
	(5,0)	(7,0)	(1,0)	(1,0)

Kaynak:*TİB Bilançoları 1944-1960.*

Bu azalmanın olumsuz bir gelişme olmadığını da vurgulamakta fayda bulunmaktadır. İlk bölümde bir bankanın asıl görevinin doğrudan yatırım yapmak değil, "mevduat sahipleri"nin parasını geriye ödeyebilecek biçimde işletmek olduğu vurgulanmıştı. Bu açıdan bakıldığında TİB bilançosunda ikinci dönemde önemli ölçüde yükselen bir oran en azından azalmaktadır. Tablo-36 iştirakler ve sabit kıymetlerin özkaynaklara oranını göstermektedir. Buna göre iştirakler ve sabit kıymetler anında nakde tahvil edilemeyeceğinden, bankanın faaliyetleri açısından bir risk oluşturmaktadır. Bu kalemlerin özkaynaklara oranı bu riskin büyüklüğüne ilişkin bir bilgi vermektedir. Tablo-38, özellikle ikinci dönemde bu riskin ne kadar çok yükseldiğine, ancak son dönemde yeniden azaldığına işaret etmektedir.

Tablo-38: İştirak ve Sabit Kıymetlerin Özkaynaklara Oranı: 1924 - 1960

	İştirakler	Sabit kıymetler
1924-1931	70,0	22,6
1932-1943	157,3	20
1944-1960	66,7	17,6
1950-1960	69,0	24,5

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1960.*

İştiraklerdeki azalma bankanın likit olmayan yatırımlardan uzaklaşması olarak da değerlendirilebilir. Tablo-38'den izlenebileceği gibi, aktifte likit kaynakların, yani kasa, banka mevduatı, menkul kıymetler cüzdanı gibi kalemlerin önemi artmıştır. Banka kredileri hem mutlak, hem de yüzde olarak büyümektedir.

Bu arada, bundan sonra dikkate alınması gereken bir başka kalem, bilanço dışı işlemlerin veya bilanço dışı taahhütlerin boyutunun giderek artmasıdır. Nâzım

hesaplarda izlenen bilanço dışı işlemler bankanın kefaletlerinden, kredi mektubu benzeri ileriye yönelik taahhütlerinden oluşmaktadır. Bu kalemin büyümesi iki biçimde değerlendirilebilir. Banka gelişen iş imkânları ve dış ticaret olanakları çerçevesinde daha fazla bilanço dışı taahhütlere girmektedir. İkinci olarak ise, Bankalar Kanunu ile getirilen tüm düzenlemeler bilançodaki kalemlere yönelik olduğuna göre, bankanın bilançoda görülmeyen riskleri artmaktadır. Bu konuda 7129 sayılı Kanun ile hiçbir tedbir getirilmemiş olması dikkat çekicidir. Tablo-39 dönemler itibariyle bilanço dışı işlemlerin boyutunu göstermektedir. Görülebileceği gibi, bilanço dışı taahhütlerin aktif toplamına oranı dönemin ikinci yarısında %80'lere yaklaşmıştır. Bilanço dışı işlemlerle banka bilançosuna bir banka bilançosu daha eklenmektedir. Bir üçüncü faktör olarak bankacılıkta artan rekabetin bankayı daha fazla risk almaya yönelttiği de söylenebilir.

Tablo-39: Bilanço Dışı İşlemlerin Aktif Toplamına Oranı: 1924 - 1960

	BİLANÇO DIŞI İŞLEMLER/ AKTİF TOPLAMI
1924-1931	38,9
1932-1943	36,5
1944-1960	65,6
1950-1960	75,9
1953-1960	78,1

Kaynak: *TİB Bilançoları 1924-1960.*

Bilançonun Pasifindeki Gelişmeler Bilançonun aktifindeki değişmelere işaret ettikten sonra, Tablo-40 bilançonun pasifindeki gelişmeleri göstermektedir. Buradan dört noktayı tespit etmek mümkündür. Öncelikle toplam mevduat içinde daha istikrarlı bir finansman temin eden tasarruf mevduatının payı artmaya devam etmektedir. İkinci olarak, bu dönemde resmi mevduatın payında önemli bir düşüş gözlenmektedir. Toplam mevduat içinde resmi mevduatın payı dönem içinde giderek azalmaktadır. Üçüncü olarak, ticari mevduatın payında bir artış vardır. Herhalde bankacılık sistemi bir ödeme aracı olarak giderek artan bir biçimde iş çevreleri tarafından kullanılmaya başlamıştır. Dördüncü olarak ise, dikkati çeken bir gelişme, tasarruf mevduatı yanı sıra ticari mevduatta da oynaklığın giderek azalmasıdır. Tabloda gösterilen standart sapmaların ortalamalara bölünmesi ile bulunacak olan "değişkenlik katsayısı" (*coefficient of variation*) bu mevduat türünün ne kadar istikrarlı bir finansman kaynağı olduğunu izleyebilmemize imkân vermektedir.

Böyle bakıldığında son dönemde tasarruf mevduatı yanı sıra ticari mevduat da istikrarlı, güvenilir bir finansman kaynağına dönüşmüştür. Buna mukabil, resmi mevduat ve banka mevduatında değişkenlik artmıştır.

Tablo-40: Mevduatın Türlerine Göre Dağılımı: 1944 - 1960 (% olarak)

	Tasarruf	Resmi	Ticari	Banka
1944-1960	50,25	13,61	32,08	4,06
	(8,0)	(3,6)	(5,6)	(2,3)
1950-1960	53,10	13,74	28,91	4,25
	(7,5)	(4,3)	(1,2)	(2,9)
1953-1960	55,42	12,10	29,09	3,39
	(7,3)	(3,7)	(1,3)	(2,7)

Not: Parantez içindeki rakamlar standart sapmaları göstermektedir.

Kaynak: *TİB Bilançoları 1944-1960.*

Tablo-41: Tasarruf Mevduatı ve Resmi Mevduatın GSMH İçindeki Payı: 1944 - 1960 (% olarak)

	Resmi Mevduat	Tasarruf Mevduatı
1944-1960	0,48	1,84
	(0,2)	(0,6)
1950-1960	0,55	2,17
	(0,2)	(0,5)
1953-1960	0,53	2,41
	(0,2)	(0,3)

Kaynak: *TİB Bilançoları 1944-1960.*

Resmi mevduattaki azalma ve tasarruf mevduatındaki artışı ölçmek için Tablo-41 bunların GSMH içindeki paylarını rapor etmektedir. Buna göre önceki dönemlerle kıyaslandığında ve dönem içinde bankanın topladığı tasarruf mevduatı miktarı yükselmiştir. Yeni dönemde büyüyen finansal tasarruflar içinde bankanın tasarruf mevduatı miktarı da artmıştır. İkinci olarak ise, Tablo-40'ta gözlemlenen resmi mevduattaki azalma ekonomi ile kıyaslandığında gerçek bir azalmayı ifade etmektedir.

Sonuç olarak, daha önce de ifade edildiği gibi TİB'in mevduat pastasından aldığı pay artarken, bu artışın kaynağında tasarruf mevduatı ve ticari mevduat bulunmaktadır. Ticari mevduat genellikle kısa vadeli, güvenilir olmayan bir finansman kaynağı olarak değerlendirilirken, bu dönemde ticari mevduatın değişkenlik katsayısının önemli ölçüde azaldığı görülmektedir. TİB'in mevduat pastasından daha fazla pay alması, bankanın topladığı resmi mevduatın azalmasına karşın gerçekleştirilebilmiştir. Sonuç olarak rekabetin esas olarak toplanan kaynaklar üzerinde, mevduat ile ilgili olacağı düşünülürse, TİB bu alanda başarılı bir performans sergilemiş gözükmektedir.

Planlı Dönem: Banka Yükseliyor

1961-1979

Olağan ve Olağanüstü Genel Kurul, 1970'ler.

Siyasi ve sosyal yapıdaki köklü değişikliklerle başlayan bu dönem, iki alt döneme ayrılarak incelenebilir. 1960'ların ortasından 1970'lerin başına kadar geçen sürede istikrar ve tempolu ekonomik büyüme gözlenmektedir. Dönemin ayırt edici özelliği, plana dayalı kalkınma stratejisinin benimsenip uygulamaya konması ve bu bağlamda ithal ikameci sanayinin geliştirilmesidir. 1970'lerin ortalarından itibaren ise dünya krizinin de etkileriyle başlayan istikrarsızlık ülke ekonomisini "70 cent'e muhtaç duruma" getirmiş ve 1978-1979 yıllarında ağır bir sosyal ekonomik krize girilmiştir. Bu modelin tıkanması nedeniyle 1980'li yılların hemen başından itibaren iktisat politikalarında köklü değişikliklere gidilmiştir.

Planlı kalkınma sürecinde mali örgütleşmeye ve bankaların kaynak kullanımına yön verilmesi, ihtisas bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarının kurulmasının teşvik edilmesi, yeni ticaret bankalarının kurulmasının sınırlandırılması ve holding bankacılığının gelişmesi dikkat çekmektedir. Bankacılık sisteminde, banka sayısının çokluğuna karşın oligopolcü bir yapı mevcuttur. "Dört Büyükler" olarak nitelendirebileceğimiz Ziraat Bankası, İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ile Akbank piyasaya egemendir. Bu grup içinde de Ziraat Bankası ve İş Bankası'nın toplam mevduat, hesap sayısı, ticari mevduat, tasarruf mevduatı, toplam kredi, bilanço toplamı, istihdam ve şube sayısı açısından diğer iki bankaya göre yüksek bir paya sahip olduğu saptanmaktadır. Hatta İş Bankası'nın Ziraat Bankası ile birlikte bankacılık sisteminde düopolcü bir yapı oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

HİSSEDARLAR VE SERMAYE

1960-1980 yılları arasında İş Bankası hissedarlar genel kurulu 19'u olağan, 7'si olağanüstü toplam 26 toplantı yaptı. Bu toplantılarda yönetim kuruluna ve murakıplıklara yeni üyelerin seçilmesi, ana sözleşmenin özellikle temettü dağıtımına ilişkin ve başka bazı maddelerinde kimi değişiklikler yapılması gibi sıradan işlerin yanında üç önemli karar alındı. Bunlardan birincisi 31 Mart 1964'te toplanan olağanüstü genel kurulda sermayenin 20 milyon liraya çıkarılmasıydı. 31 Mart 1967'de toplanan olağan ve olağanüstü genel kurullarda ise sermaye bir kez daha artırıldı ve 40 milyona çıkarıldı. Ayrıca, banka genel müdürlüğünün bundan böyle banka içinden seçilecek birisi tarafından yürütülmesi ve genel müdür dışındaki yönetim kurulu üyeliklerinin TİBAŞ Emekli Sandığı, Maliye Bakanlığı ve CHP arasında 4-3-3 esasına göre paylaştırılması ilkesi benimsendi. Bu konuya ileride yeniden döneceğiz.

Sermayenin 20 milyon liraya çıkarılması üzerine bankanın sermayesi 1.600.000'i nama yazılı, 400.000'i ise hamiline yazılı 2.000.000 hisseden oluşuyordu. Buna göre, nama yazılı hisse senetleri, 1965 yılı sonu itibariyle şöyle bir dağılım gösteriyordu:[1]

1-39 hisseye sahip 4.926 kişinin elinde 144.128 hisse (ayrıca 508 kurucu hisse senedi) bulunuyordu;

40-200 hisseye sahip 687 kişinin elinde 57.136 (ayrıca 57 kurucu hisse senedi) bulunuyordu;

201-1.000 hisseye sahip 198 kişinin elinde 99.760 hisse (ayrıca 106 kurucu hisse senedi) bulunuyordu;

1.001-1.500 hisseye sahip 26 kişinin elinde 32.144 hisse (ayrıca 35 kurucu hisse senedi) bulunuyordu;

1.501-2.000 hisseye sahip 16 kişinin elinde 29.832 hisse (ayrıca 19 kurucu hisse senedi) bulunuyordu;

2.000'den fazla hisseye sahip 22 kişinin elinde 1.237.000 hisse (ayrıca 1.733 kurucu hisse senedi) bulunuyordu.

Bu dağılıma göre, elinde 2.000'den fazla hisse bulunan 22 gerçek ve tüzel kişi bankanın sermayesinin yaklaşık %77'sine ve dolayısıyla genel kurullarda aynı oranda söz hakkına sahipti. Anılan 22 gerçek ve tüzel kişiden üçü, Atatürk hisseleri dolayısıyla CHP, Maliye Bakanlığı ve Türkiye İş Bankası AŞ Memurları Emekli Sandığı toplam

1 TİB, "31.12.1965 Hisse Durumu"; "Hissedarlar Rey Vaziyeti, 31.12.1965"; "2000'den Fazla Hisseye Sahip Olanlar-31.12.1965", Bilanço-1965, Etlik Arşivi.

1.151.272 nama, 286.452 hamiline yazılı hisse senedine sahipti ki, bu üç kurum genel kurullarda oyların yaklaşık %72'sini denetliyordu. Bu üç tüzel kişinin elinde bulunan hisse senetlerinin dağılımı ise şöyle idi:

	Nama Yazılı	Hamiline Yazılı	Toplam	Oy Sayısı
Atatürk Hisseleri (CHP)	320.672	230.680	551.352	320.672
Maliye Bakanlığı	232.200	68	232.268	232.200
TİBAŞ Emekli Sandığı	598.400	55.704	654.104	598.400
	1.151.272	**286.452**	**1.437.724**	**1.151.272**

Diğer gerçek ve tüzel kişilerden en fazlaya hisseye sahip ilk on kişi ise şunlardı:

İsmet İnönü ..... 20.688 (ayrıca 5.176 hamiline yazılı)
Türk Tarih Kurumu 8.208
Celal Bayar 7.086
Akbank TAŞ Memurları Tekaüt Sandığı 6.806
İstanbul Umum Sigorta TAŞ 5.900
İnci Moran 4.500
M. Hayri İpar 4.400
M. Nurettin Yaşar 4.260
Nigâr Çakmak 3.060
Sabiha Yenen 3.000

1967 yılındaki olağanüstü genel kurulda sermaye bu kez 40 milyon liraya çıkarıldı. Bankanın sermayesi 1983 yılına kadar aynı kalacaktır. Sermayenin 40 milyon lira olduğu dönemde ve 1970 yılı sonu itibariyle hisse durumu ise aşağıdaki gibiydi:[2]

	Nama	Hamiline	Toplam	%	Oy Sayısı
Atatürk Hisseleri	641.300	461.360	1.102.660	28	641.300
Maliye Bakanlığı Hisseleri	464.400	136	464.536	12	464.400
TİBAŞ Emekli Sandığı	1.201.840	111.408	1.313.248	33	1.201.840
2000'den Fazla Hisseye SahipDiğer Gerçek ve Tüzel Kişiler	285.620	12.472	298.092	7	285.620
	2.593.160	585.376	3.178.536	80	2.593.160
2000'den Az Hisseye Sahip Olanlar	606.840		606.840	15	606.840
Tespit Edilemeyenler		214.624	214.624	5	
	3.200.000	**800.000**	**4.000.000**	**100**	**3.200.000**

1950'lerin ortasından 1970'lerin sonuna kadar İş Bankası hisselerinin dağılımında ve bankanın sermaye yapısında şöyle bir görünüm ortaya çıkıyordu. Bankanın üçü tüzel kişilik olmak üzere az sayıdaki ortağı sermayenin yaklaşık üçte ikisini denetleyebiliyor; bunlar arasında bir tanesi, Türkiye İş Bankası AŞ Emekli Sandığı, ise sermaye içindeki payını sürekli artırıyordu. Örneğin, 1956 yılında yaklaşık %19 olan bu pay, 1970 yılında %33'e yükselmişti. İlk bakışta çalışanlarının giderek bankaya daha fazla sahip oldukları gibi bir izlenim yaratan bu konuya ileride yeniden döneceğiz.

2 TİB, "Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Hisse Durumu: 31.12.1970", Bilanço-1970, Etlik Arşivi.

YÖNETİM KURULU

Yaklaşık 18 yılı kapsayan bu dönemde, altışar yıl arayla, 1966, 1972 ve 1978'de İş Bankası Yönetim Kurulu'nun büyük ölçüde değişmiş olduğunu görüyoruz. Ancak incelenen dönemde yönetim kurulu açısından gerçekleşen en önemli yenilik 1967 yılında Türkiye İş Bankası AŞ Mensupları Emekli Sandığı, CHP ve Maliye Bakanlığı'nı temsil eden yönetim kurulu üyeliklerinin 4-3-3 şeklinde belirlenmesi oldu. Zira bu tarihte en büyük hisseye Emekli Sandığı sahip olduğu halde, yönetim kurulunda CHP ve Maliye Bakanlığı 4'er, Sandık ise 2 üye ile temsil ediliyordu. Bu yeni gelişmede, banka bünyesinde kurulmuş olan sendikanın etkisi kadar, CHP'nin, o sırada iktidarda olan Adalet Partisi hükümetinin banka yönetim kurulu içindeki ağırlığını azaltma isteğinin de rolü olduğu anlaşılmaktadır. Adalet Partisi Başkanı ve Başbakan Süleyman Demirel'in, istemediği halde bu duruma razı olmasının nedeni ise kuşkusuz CHP ve Sandık'ın genel kuruldaki oy çoğunluğunda aranmalıdır.

İş Bankası Yönetim Kurulu'nun incelenen dönemdeki durumu şöyle özetlenebilir: 27 Mayıs'tan sonra yenilenen yönetim kurulu, Bülent Yazıcı (genel müdür), Cevdet Gölet (yönetim kurulu başkanı), Akif Erginay, Ali Enver Güreli, Aydın Yalçın, Gıyas Akdeniz ve Hakkı Kâmil Beşe'den oluşuyordu. 30 Mart 1962'de yapılan olağan genel kurulda Ramazan Saim Eren, Uluğ İğdemir, Ferit Melen ve Cahit Zamangil yönetim kuruluna seçildiler. Aynı yılın haziran ayında Ferit Melen'in Maliye bakanı olması üzerine boşalan bir üyeliğe 31 Temmuz 1962'de Turan Güneş getirildi.

1963'te Erginay ve Eren'in, 1964'te ise Güreli'nin ayrılması üzerine, yerlerine 29 Mart 1963'te Lütfi Bornovalı ve Şevket Adalan; 12 Haziran 1964'te ise Süleyman Suat Seren seçildi.

1966 yılında daha köklü bir değişiklik gerçekleşti. Yönetim Kurulu Başkanı Cevdet Gölet'in yerine İhsan Köknel (31 Mart 1966); milletvekili seçilen Adalan ve Yalçın ile 1966 yılında ayrılan Akdeniz, Beşe ve Bornovalı'nın yerine 31 Mart 1966 genel kurulunda Ahmet Muhip Dıranas, Ali Sait Gönenç, Fahir Armaoğlu, Nihat Kâzım Tunç ve Ömer Lütfi Ülkümen seçildiler. Seren, Güneş, İğdemir ve Zamangil üyeliğe devam ettiler. Genel Müdür Bülent Yazıcı'nın istifa ederek ayrılması üzerine yerine 31 Mayıs 1967 tarihinde Ferit Basmacı getirildi. Aynı yıl, Seren, Tunç ve Ülkümen'in yerine ise 31 Mart 1967 genel kurulunda Davut Akça, Sururi Kocaimamoğlu ve Talat Orhon yönetim kurulu üyeliklerine seçildiler. 1967-1971 yılları arasında yönetim kurulunun bu kompozisyonu değişmedi.

1972 öncesi yönetim kurulunun iki üyesi, Cahit Zamangil (30 Mart 1962-30 Mart 1978) ve Ferit Basmacı (genel müdür olarak 31 Mayıs 1967-16 Ağustos 1973; yönetim kurulu üyesi olarak 16 Ağustos 1973-31 Mart 1981) sırasıyla 16 ve 14 yıl yönetim kurulu üyeliği yaptılar. CHP temsilcisi Cahit Zamangil, 1924-1939 ve 1952-1960 yıllarında iki kez ve toplam 22 yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapan Ali Kılıç'tan sonra en uzun süre görev yapan yönetim kurulu üyesiydi. 1972 öncesi yönetim kurulunda görev yapanların 5'i siyasal bilgiler fakültesi, 4'ü iktisat fakültesi, 3'ü hukuk fakültesi, birer üye de tıp ve DTCF mezunu idi. Üyelerden 3'ü lise, 1'i ortaokul mezunuydu. Yönetim kurulu üyelerine meslekleri açısından bakıldığında ise bankacı, iktisatçı ve maliyecilerin çoğunlukta olduğu bir kurul ortaya çıkıyordu. Üyelerden 5'inin bankacı, 3'ünün iktisatçı, 2'sinin maliyeci, 3'ünün eğitimci, 2'sinin hukukçu, 1'inin doktor, 1'inin tüccar-sanayici ve 1'inin de gazeteci olduğu görülüyordu. Üyelik dışı hizmetler açısından bakıldığında ise siyaset ve bankacılığın eşit ağırlık taşıdığı gözleniyordu. Buna göre, dört üye doğrudan siyasetle uğraşmış, iki üye bürokrasi ve siyasetle ilgili olmuştur. Altı üye bankacılık, bir üye ise bürokratlık ve bankacılık yapmıştır. Gazetecilik ve eğitimle uğraşan ikişer kişiden başka bir üye de ticaret-sanayi ile uğraşmıştır. Bankacılıkla uğraşanların İş Bankası bünyesinden gelmiş olmaları, siyasetle uğraşanların ise milletvekilliği ve bakanlık yapmış olmaları ya da üst düzey görevlerde bulunmuş olmaları dikkat çekmektedir. Üyelerin doğum yerleri açısından İstanbul ve çevresiyle Karadeniz Bölgesi'nin ağırlık taşıdığı görülmektedir. Üyeler arasında 50'li ve daha yukarı yaşlarda görev yapmış olanların ağırlık taşıdığı ve üyelerin çoğunun "seçim"le görevlerini bıraktığı belirtilmelidir.

1972 yılında İş Bankası Yönetim Kurulu'nda önemli değişiklikler oldu. Köknel, Dıranas, Gönenç, Akça, Orhon ve İğdemir'in yerine 26 Mart 1972 tarihli olağan

genel kurulda İsmail Rüştü Aksal, Atilla Karaosmanoğlu, Kemal Atalay, Lütfullah Bütün, Mustafa Kemal Sayıl ve Selahattin Karahan; 18 Eylül 1972 tarihinde Cahit Kayra İş Bankası Yönetim Kurulu üyeliklerine getirildiler. Kocaimamoğlu, Zamangil, Armaoğlu ve Güneş görevlerine devam etti. 1973'teki milletvekilliği seçimlerinde Kocaeli ve Ankara milletvekilliklerine seçilen Turan Güneş ve Cahit Kayra 1 Kasım 1973 tarihi itibariyle üyeliği bıraktılar. Yerlerine İbrahim Cüceoğlu (5 Aralık 1973) ve İbrahim Öktem (5 Aralık 1973) getirildi. Selahattin Karahan'ın 16 Ağustos 1973 tarihinde genel müdür olması üzerine, bir önceki genel müdür Ferid Basmacı aynı tarih itibariyle yönetim kurulu üyesi oldu. 1975 yılında Armaoğlu ve Atalay'ın yerine Kemal Satır (7 Mart 1975) ve Kemal Satır (27 Mart 1975) seçildi.

11 Şubat 1976'da yönetim kuruluna giren Cahit Kocaömer'in 26 Mayıs 1976 tarihinde genel müdürlüğe atanması üzerine yerine Ragıp İnce seçildi. 1977 yılında Mustafa Kemal Sayıl üyelikten ayrıldı; yerine Kocaömer'den önceki genel müdür Selahattin Karahan (7 Mart 1977) seçildi. 1978 yılında Karahan ve Basmacı dışında geniş çaplı bir değişiklik daha gerçekleşti. Aksal, Bütün, Cüceoğlu, Eken, İnce, Öktem, Satır ve Zamangil ayrıldı; yerlerine 3 Mart 1978 tarihli olağan genel kurul kararıyla İsmail Hakkı Birler, Akın Düren, Cahit Kayra, Ferruh Bozbeyli, İsmet Çeçener, Nadir Yavuzkan, Orhan Aydemir ve Recai İskenderoğlu seçildi. Yönetim kurulu, bu üyeleriyle incelediğimiz dönemi kapadı.

1972 sonrası yönetim kurulunun özelliklerine bir göz atacak olursak aşağıdaki gözlemleri yapabiliriz:

1970'lerin yönetim kurulu, genel olarak, önceki dönemlere göre daha kısa süreli görev yapan üyelerden oluşmuştur.

Kurulda hukuk, iktisat ve siyasal bilgiler fakültesi mezunları ağırlık taşımaktadır. İktisat fakültesi mezunlarının sayısı 5, hukuk ve siyasal bilgiler fakültesi mezunlarının sayısı ise 4'erdir. Ayrıca iki üye harp okulu, birer üye de tıp ve eczacılık fakültelerinden mezun olmuştur.

Mesleği bankacılık olanlar 8 kişidir. Üyeler arasında üç hukukçu, iki maliyeci ve iki de asker bulunmaktadır. Meslek olarak birer üye doktor, eczacı, eğitimci, gazeteci ve iktisatçıdır.

Kurul mensuplarının, üyelik dışı hizmeti de bankacılık olanların tümü İş Bankası içinden gelmedir. Bankacılardan birisi daha önce emniyet teşkilatında çalışmıştır. İki üye askerlik, iki üye bürokrasi-siyaset, yedi üye siyaset ve bir üye de eğitimle uğraşmıştır. Siyasetle uğraşanlar en az iki dönem milletvekilliği yapmışlardır. Aralarında başbakan yardımcılığı, bakanlık ve meclis başkanlığı yapanlar bulunmaktadır.

Doğum yerleri açısından yine İstanbul ve Karadeniz Bölgesi'nin (Trabzon) ağırlık taşıdığı görülmektedir.

Yönetim kurulu üyelerinin büyük çoğunluğu 50'li ve daha ileri yaşlarında görev almışlardır.

Görevlerini seçimle bırakanların sayısı yüksektir. İnce, Sayıl ve Aydemir banka genel müdür yardımcılıklarına atandıkları için yönetim kurulundan ayrılmışlardır.

Yaklaşık 19 yılı kapsayan bu dönem boyunca (1961-1979), yönetim kurulu on bir bine yakın (10.846) karar aldı. Bu, yılda ortalama 570 karar anlamına geliyordu. Bir önceki dönemle karşılaştırıldığında yönetim kurulunun her yıl ortalama %231 daha fazla karar ürettiği görülmektedir. Bu kararların yaklaşık yarısının (5467 karar) kredilerle ilgili oluşu ise ayrıca dikkat çekmektedir. Banka yönetim kurulunu en fazla meşgul eden, dolayısıyla daha fazla karar almaya yönelten konular arasında sırasıyla, çalışanlarla ilgili kararlar (%17), örgütle ilgili kararlar (%10), iştiraklerle ilgili kararlar (%8), müşteri ve mudilerle ilgili kararlar (%6) geliyordu. Bunları çevreyle ilgili kararlar (%4), yönetimle ilgili kararlar (%3) ile emekli sandığı ve sendikayla ilgili kararlar (%2) izliyordu.

İncelediğimiz dönemde, Cevdet Gölet (2 Haziran 1960-31 Mart 1966), İhsan Köknel (31 Mart 1966-24 Mart 1972), İsmail Rüştü Aksal (24 Mart 1972-30 Mart 1978) ve İsmail Hakkı Birler (30 Mart 1978-31 Mart 1981) yönetim kurulu başkanlığı görevini yürütmüşlerdir.

İdare meclisinin 1975 Ekim'inde aldığı bir kararla, "idare meclisi genel sekreterliği" deyimi "idare meclisi raportörlüğü" olarak değiştirilmiştir.[3]

GENEL MÜDÜR

İş Bankası'nda genel müdürlerin büyük ağırlığı olduğu görülüyor. Zaman zaman siyasileri yatıştırmak için, "Genel Müdür Yönetim Kurulu'nun kâtibidir; beğenirseniz devam eder, beğenmezseniz ayırırsınız" dendiği olmuşsa da uygulamada durum farklıdır. Her ne kadar Banka Esas Mukavelenamesi'nin 36. maddesi, "Umum Müdür İdare Meclisi'nce seçilir. Azli de aynı veçhile yapılır. Umum Müdürün maaşı ve sair ödenekleri İdare Meclisi'nce tayin olunur" hükmünü getirmiş olsa da uygulamada genel müdürlerin ağırlığı bir hayli fazla olmuştur. Bunun nedeni, ilk genel müdürler Celal Bayar ve Muammer Eriş'le Milli Şef Dönemi'nin genel müdürleri Selahattin Çam, Sait Erda ve Mecit Rıza Duruiz'in bankayı yönetme üsluplarından kaynaklanan bir teamülün oluşması kadar, yine Banka Esas Mukavelenamesi'nin 38. maddesi ile genel müdüre verilen yetkilerdir. Söz konusu maddeye göre, "Banka'nın bütün idari işlemleri Umum Müdür'e bırakılmıştır... Bankanın bütün memurları emirleri Umum Müdür'den alırlar." Esas Mukavelename'ye göre, bankanın imza yetkisi sahibi üst düzey yöneticilerinin "tayin, taltif, nakil ve azilleri", genel müdürün önerisi üzerine yönetim kurulunca kararlaştırılır. Acele hallerde yapılacak tasarruflar ilk toplanacak yönetim kurulunun onayına sunulur; diğer memurlara ilişkin her türlü tasarruf genel müdürün yetkisi dahilindedir.

Dolayısıyla İş Bankası'nda genel müdür atamaları, özellikle çok partili siyasi hayata geçildikten sonra daha kritik "durum"lar yaratma istidadı göstermiştir. Daha önce kısaca değinilen, yönetim kurulu üyeliklerinin dağılımı ve genel müdür seçimi konusunda 1967 yılında yaşanan "kriz" bu bağlamda uyarıcı olmuş ve

sorun Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Sendikası (TİBAŞ) ile CHP'nin ortak hareketi sonucu çözüldüğü gibi, gerek yönetim kurulu üyelerinin dağılımı gerekse genel müdürlerin banka içinden seçilmesi gibi bir "teamül" yaratılmış ya da bu konuda bir "centilmen anlaşması"na varılmıştı. Bu teamülün yaratılabilmesinde, TİBAŞ'ın tutumu kadar, Emekli Sandığı'nın banka hisselerinde %30'u aşan bir ağırlığa sahip olmasının ve Adalet Partisi hükümetinden gelen baskılara karşı, CHP-sendika işbirliğinin rolü olduğu söylenebilir. Bu teamüle ya da centilmen anlaşmasına, yönetim kurulu üyelerinin dağılımı açısından 1981 yılı başına, genel müdürlerin banka içinden seçilmesi açısından ise günümüze kadar uyulacaktır. Genel müdürlerin atanması konusunda 1967 yılından sonra oluşan bir başka teamül de görevi sona eren genel müdürün, yeni genel müdür adayını yönetim kuruluna önermesiydi. Genel müdür yardımcısı ya da genel müdür birinci yardımcısı gibi banka üst yöneticilerinden birisi aday olarak gösterilince önce yönetim kurulu üyeliğine seçiliyor, daha sonra da yönetim kurulunca genel müdür olarak atanıyordu.

Tek parti döneminde gerek yönetim kurulunun oluşturulmasında, gerekse genel müdür tayininde herhangi bir sorun söz konusu değildi. Atatürk'ün sağlığında, ona yakın kişilerden oluşan bir yönetim kurulu ve bu yönetim kuruluyla uyumlu çalışan genel müdürler (Bayar ve Eriş) iş başındaydı. Atatürk'ün ölümünden sonra CHP, yönetim kurulunu bütünüyle yenilemiş ve mesleği bankacılık olan dışarıdan atadığı genel müdürlerle bankanın yönetilmesini sağlamıştı. Çok partili siyasi hayata geçildikten sonra farklı bir durum ortaya çıkmıştır. Bir yanda CHP'nin hisselerini temsil eden yönetim kurulu üyeleri, bir yanda Maliye Bakanlığı'nın sahip olduğu hisseler nedeniyle hükümeti temsil eden yönetim kurulu üyeleri ve 1960'lardan başlayarak banka mensupları Emekli Sandığı'nın banka sermayesi içindeki payının artışı oranında da Sandık'ı temsil eden yönetim kurulu üyeleri oluşmuştur. 1967 yılına gelindiğinde, CHP dört; Maliye Bakanlığı, yani hükümet dört ve banka Emekli Sandığı da iki üye ile yönetim kurulunda temsil ediliyordu. Oysa banka Emekli Sandığı bankanın en büyük hissedarı durumuna yüksel-

[3] TİB, *İMK*, 22 Ekim 1975 tarih ve 12765 sayılı karar.

mişti. Yukarıda gördüğümüz gibi, örneğin 1970 yılında CHP'nin payı %28, Maliye'nin payı %12 ve Emekli Sandığı'nın payı ise %33 kadardı. Buna karşılık yönetim kurulunda CHP'nin 4, hükümetin 4 ve bankanın 2 temsilcisi bulunuyordu. Bu durumun değişmesi için sendikanın öncülüğünde bir girişim başlatıldı. Banka yönetim kurulu, genel müdürün karşı çıkmasına rağmen olağanüstü genel kurula gidilmesine karar verdi. Genel kuruldan önce CHP, yönetim kurulundaki temsilcisi Turhan Güneş vasıtasıyla bir üyelikten feragat etmeyi kabul etti. Hükümet ise 4 üyelikte direniyordu. Daha sonra genel müdürlük yapacak olan dönemin sendika lideri Cahit Kocaömer'in sözcükleriyle, "Genel Kurul'da herkes, sendikacılar, komünistler Banka'yı işgal mi ediyor diye bir hava içine girmişti" [4] Anılan genel kurulda, Başbakan Süleyman Demirel'in talimatıyla Hazine oya katılmadı. Ancak diğer hissedarların oylarıyla banka Emekli Sandığı'nın 4, CHP ve Hazine'nin (Maliye Bakanlığı) 3'er kişi ile yönetim kurulunda temsil edilmesi kararı kabul edildi. Ayrıca, söz konusu centilmen anlaşması uyarınca, idare meclisi başkanları Hazine'yi temsil eden üyelerden, başkan yardımcıları CHP'yi temsil eden üyelerden ve genel müdür de banka Emekli Sandığı'nı temsil eden üyelerden seçilecekti. Bu olay, bankanın hükümetle ilişkilerini gerginleştirdiği gibi, Genel Müdür Bülent Yazıcı'nın da istifa ederek ayrılmasıyla sonuçlandı. Yeni genel müdürün banka içinden seçilmesinde yine sendikanın etkili olduğu görülüyor. Genel müdürün seçiminde hükümetin söz sahibi olmak istemesi karşısında İş Bankası çalışanlarının direndiği, bir hayli görüşme ve tartışmadan sonra, hükümetin banka içinden göstereceği bir adayın seçilmesi konusunda uzlaşma sağlandığı anlaşılıyor. Bu olayları Kocaömer'den dinleyelim:

bundan sonra Demirel ve bir grup bakanlarla beraber Pakistan'a giderken Hilton Oteli'nde beni bir davet edip konuşmak istediler. Ben İsmail Hakkı Tekinel, Menteşoğlu gibi bakanlarla konuyu görüştüm. İsmail Hakkı Tekinel bana, 'Bak Cahit' dedi, 'bir insan durmasını bilmezse yuvarlanır. Sen bize karşı istediğini yaptın, ama artık Demirel genel müdürlük konusunda tam söz sahibi olmak istiyor'. Ben de orada hemen aklıma gelen bir formülü söyledim. Dedim ki, 'Biz hükümetle iyi geçinmek istiyoruz. Dışarıdan genel müdür istemiyoruz. İçeriden Sayın Demirel hizmetli Mehmet Bey'i söylese onu yaparız' dedim... Sonra o gün yönetim kurulu toplanıyordu Kabataş'ta ve ben bu görüşlerimi anlattım. Buna yönetim kurulundan rahmetli Cahit Zamangil karşı çıktı, Turhan Güneş karşı çıktı. 'Yani' dediler, 'Ahmet Dallı Akbank'ta, onun yetiştirdiği Basmacı da İş Bankası'nda olursa Ak-İş mi diyeceğiz İş Bankası'na?' 'Valla efendim' dedim, 'genel müdür yönetim kurulunun kâtibidir, beğenirseniz devam eder, beğenmezse(niz) ayırırsınız' Onları böyle tatmin etmeye çalıştım. Fakat sonra bir laf çıktı. Ferit Bey bana telefon etti; dedi ki, 'Baykara genel müdür olmak istiyor, ben olamıyorum' dedi. O zaman Mustafa (Kemal Sayıl) Bey'le sendikaya çıktık. Sendikadan Büyük Millet Meclisi'nde olduğunu söylediler Demirel'in. 'Bağlayın bana Demirel'i' dedim. Demirel yoktu; yine İsmail Hakkı Tekinel'le görüşmem mümkün oldu. Ona, 'Siz verdiğiniz sözü böyle mi tutuyorsunuz, bu Makyavel siyasetini mi yürütmek istiyorsunuz, sizle mutabık kalmadık mı?' dedim. O da, 'Sen üzülme Cahit'ciğim... bizim sözümüz söz, Ferit Bey genel müdür olacak' dedi. Ve genel müdür Ferit Bey oldu. Yani bunu şunun için anlatıyorum. Biz bu mücadeleden sonra yönetime katılmayı sağladık ve bir de Türkiye

İş Bankası'nın genel müdürlerinin içeriden olmasını sağladık. Yani Ferit Bey ile başladı bu..."[5]

Gerçekten de bankada 10. Genel Müdür Ferid Basmacı ile başlayan, genel müdürlerin banka içinden atanması geleneği bugüne kadar devam etti.

27 Mayıs hareketini izleyen 20 Haziran 1960 tarihli olağanüstü genel kurulda yönetim kurulu üyelerinin yenilendiğini belirtmiştik. Söz konusu genel kurulda yönetim kurulu üyeliğine atanan isimlerden birisi de M. Bülent Yazıcı'ydı. Yazıcı, bankanın yeni genel müdürü olmak üzere yönetim kuruluna seçilmişti. Nitekim yönetim kurulunun 21 Haziran 1960'ta yaptığı ilk toplantıda genel müdür olarak atandı. 3 Şubat 1911 tarihinde İstanbul'da doğan M. Bülent Yazıcı, maliye müfettişi bir babanın oğluydu. Sırasıyla, *College Saint Joseph* (1922-1923), Göztepe Amerikan Mektebi (1923-1925) ve *Robert College*'de (1925-1932) öğrenim gören Bülent Yazıcı, öğrenimini 1932-1933 yıllarında Columbia Üniversitesi İktisat Bölümü'nde tamamladı. Yurda döndükten sonra Maliye Bakanlığı'nda çalışmaya başlayan Yazıcı, 1945-1949 yıllarında Washington Büyükelçiliği mali müşavirliği, 1949-1950 yıllarında ise Hazine umum müdür muavinliği görevlerini yürüttü. 1950-1960 yıllarında Türkiye Sınai Kalkınma Bankası umum müdür muavinliği görevini yürüten Bülent Yazıcı, 21 Haziran 1960 tarihinde İş Bankası genel müdürü oldu. Bülent Yazıcı, İş Bankası Yönetim Kurulu üyeliklerinin paylaşılması konusunda ortaya çıkan kriz nedeniyle görevinden istifa ettiği 15 Nisan 1967 tarihine kadar bankanın genel müdürlüğünü yürüttü.[6]

Bülent Yazıcı'nın ayrılmasıyla boşalan genel müdürlüğe, yukarıda öyküsünü aktardığımız pazarlıklar sonunda banka içinden Genel Müdür Birinci Yardımcısı Ferid Basmacı getirildi. 2 Mart 1911 tarihinde İstanbul'da doğan Ferid Basmacı, Galatasaray Lisesi'ni bitirdikten sonra Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi'nden mezun oldu. İş Bankası'nda çalışmaya başlamadan önce iki yıl kadar İstanbul Vilayeti "Buğdayı Koruma Muhafaza Memurluğu"nda görev yapan Ferid Basmacı, 1 Aralık 1937 tarihinde Ankara Şubesi Küçük Cari Hesaplar Servisi'nde me-

[4] Cahit Kocaömer'le 27 Ekim 1997'de İstanbul'da yapılan görüşme.
[5] Cahit Kocaömer'le 27 Ekim 1997'de İstanbul'da yapılan görüşme.
[6] TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "M. Bülent Yazıcı Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu".

mur olarak İş Bankası'nda işe başladı. 1940 yılı başında muhasebeci yardımcısı, 1943 Ekim'inde muhasebeci olan Basmacı, 1950 Haziran'ında İstanbul şubesi ikinci müdürlüğüne getirildi. Yaklaşık bir ay sonra genel müdürlük muhasebe servisi müdür yardımcılığına atanan Ferid Basmacı, 2 Ekim 1953 tarihinde genel müdürlük muhasebe müdürü oldu. Bu görevini beş yıla yakın bir süre yürüten Basmacı, 1958 yılı başında genel müdür yardımcılığına getirildi. 1960 Eylül'ünde Galata şubesi müdürlüğüne atanan Basmacı, bu görevde yaklaşık altı yıl çalıştıktan sonra 11 Nisan 1966 tarihinde birinci genel müdür yardımcısı olarak yeniden Ankara'ya döndü. 31 Mayıs 1967 tarihinde genel müdürlük görevine başlayan Ferid Basmacı, emekli olduğu 16 Ağustos 1973 tarihine kadar genel müdürlük yaptıktan sonra aynı tarih itibariyle yönetim kurulu üyeliğine getirildi ve bu görevini de 31 Mart 1981 tarihine kadar sürdürdü.[7]

Basmacı'dan boşalan genel müdürlüğe, 16 Ağustos 1973 tarihinde, yeni oluşmuş bulunan teamül uyarınca banka Emekli Sandığı'nı temsilen 24 Mart 1972'de yönetim kurulu üyeliğine atanmış bulunan Galata Şubesi Eski Müdürü Selahattin Karahan getirildi. 1926 Çingit (Çoruh) doğumlu olan Selahattin Karahan Fransız *Saint Jean Baptiste* okulunda ve Galatasaray Lisesi'nde okudu. İyi derecede Fransızca bilen Karahan, İstanbul Kasımpaşa Piyale Karakolu'nda bir süre sivil polis olarak çalıştıktan sonra, 24 Ocak 1950 tarihinde İş Bankası İstanbul Şubesi senetler servisinde memur olarak göreve başladı. 1951 Şubat'ında şef muavini, 1952 Kasım'ında A grubu şefi olan Selahattin Karahan, 21 Ağustos 1954 tarihinde genel müdürlük dış işler müdürlüğünde servis şefi oldu. Aynı müdürlükte 1959 yılında ikinci müdür, 12 Ağustos 1960 tarihinde ise müdür muavini olan Karahan, aynı yılın kasım ayında İzmir şubesi müdür muavinliğine atandı. 20 Şubat 1963 tarihinde Yenicami şubesi müdür muavini olan Karahan, 5 Temmuz 1967'de Galata şubesi müdürlüğüne getirildi. Selahattin Karahan, kısa bir süre Yenicami şubesinde müdür muavinliği görevi yaptıktan sonra, yönetim kurulu kararıyla, İş Bankası'nın iştiraklerinden olan Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası İstanbul Şubesi Müdürlüğü'nde görevlendirildi. Galata şubesi müdürlüğüne atanarak yeniden bankaya dönen Karahan, yönetim kurulu üyesi seçildiği tarihe kadar Galata şube müdürlüğü görevini sürdürdü ve 16 Ağustos 1973 tarihinde genel müdür atandı. Üç yıl süreyle genel müdürlük görevini yürüten Selahattin Karahan 26 Mayıs 1976 tarihinde emekli oldu. 7 Mart 1977 tarihinde yönetim kurulu üyeliğine seçilen Selahattin Karahan, 26 Aralık 1985 tarihine kadar yönetim kurulunda İş Bankası'na hizmet etti.[8]

Selahattin Karahan'dan sonra genel müdürlüğe aynı gün Cahit Kocaömer seçildi. 12 Nisan 1923 İstanbul doğumlu olan Kocaömer, Kabataş Lisesi ve Yüksek Ekonomi ve Ticaret Okulu'nda öğrenim gördü. İş Bankası'na girmeden önce kısa bir süre Şakir Zümre Müessesesi'nde mübayaa memuru olarak çalışan Kocaömer, 11 Aralık 1947 tarihinde İş Bankası İstanbul Şubesi havale servisinde memur olarak

göreve başladı. 1952 yılında servis, 1955 yılında ajans şefi olan Kocaömer, 1 Aralık 1955 tarihinde, bir yıl önce açılmış olan Beykoz şubesi müdürlüğüne getirildi. 16 Mayıs 1963'te birinci bölge müdür yardımcısı olan Kocaömer, 5 Temmuz 1967 tarihinde bölge müdürlüğüne atandı. Bu arada, 1964-1975 yılları arasında TİBAŞ sendikası genel başkanlığı görevini üstlenen Kocaömer, 16 Mayıs 1974 tarihinde, İstanbul ve Trakya Bölgesi Baş Müdürlüğü'ne atandı. Cahit Kocaömer, 11 Şubat 1976 tarihinde yönetim kurulu üyeliğine seçildi ve 26 Mayıs 1976 tarihinde Karahan'dan boşalan genel müdürlüğe getirildi. 3 Haziran 1982 tarihinde emekli olana kadar genel müdürlük görevini sürdüren Cahit Kocaömer, 4 Haziran 1982 tarihinde seçildiği yönetim kurulu üyeliğini 30 Mart 1990 tarihine kadar sürdürdü. Kocaömer, bankadaki görevlerinin yanı sıra Türkiye Sınai Kalkınma Bankası AŞ ve Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ'de yönetim kurulu başkanlığında da bulundu.[9]

7 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Ferid Basmacı Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu".
8 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Selahattin Karahan Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu"; *İş Dergisi*, Sayı 69 (Nisan 1972), s. 7; *İş Dergisi*, Sayı 84-85 (Ağustos-Eylül 1973), s. 5; *İş Dergisi*, Sayı 183 (Ocak 1982), s. 16.
9 TİB, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Personel Sicil Arşivi, "Cahit Kocaömer Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu"; *İş Dergisi*, Sayı 114 (Şubat 1976), s. 4; *İş Dergisi*, Sayı 173 (Mart 1981), s. 7; *İş Dergisi*, Sayı 281 (Mart 1990), s. 10.

ÖRGÜT

Türkiye İş Bankası örgütü, incelenen dönemde, gerek kendi bünyesinden gerekse dıştan gelen etkilerle bir hayli hızlı gelişti ve değişti. Türkiye'de 1961'den 1979 sonuna kadar geçen yıllar ikili bir görünüm ortaya koyuyordu. Söz konusu yılların ilk bölümü, yeni bir anayasa, planlı kalkınma çabalarıyla harekete getirilen oldukça hızlı bir kalkınma ve pek çok alanda yasal, örgütsel, kültürel değişiklikler getirdi. İkinci bölümü ise sıkıntılı ve sorunluydu. Kuşkusuz banka bu gelişmelerden etkileniyordu. Öte yandan, İş Bankası büyümeye ve güçlenmeye devam ediyordu. Şubelerinin sayısı 244'ten, 865'e; çalışanlarının sayısı ise 5.500'lerden 19.000'lere yükselmişti. Dolayısıyla incelenen yıllar banka için değişikliği ve dinamizmi ifade eder. Bugünlerden bakıldığında, 1961-1979 yıllarında İş Bankası'nın son derece büyüyen ve karmaşıklaşan örgütüne yeniden şekil vermeye ve kendisini eğitim, araştırma, otomasyon ve sendika gibi yeni öğelere uyarlamaya çalıştığı görülür. Şimdi, incelenen yıllarda İş Bankası örgütünde iz bırakan gelişmeleri kronolojik sıraya göre ve ana çizgileriyle inceleyebiliriz.

1961 yılına gelindiğinde, İş Bankası'nda yönetimde merkeziyetçilik yerine daha adem-i merkeziyetçi bir yapıya

geçme ihtiyacının hissedilmeye başlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca yine aynı tarihten itibaren, bütün dönem boyunca, genel müdür yardımcılarının sayı ve işlevlerinde değişiklikler yapılarak, yeni bölgesel birim ya da teşkilatlar kurularak ve yeni yönetmelik ve yönergeler çıkarılarak ya da eskiler güncelleştirilerek bu amaca ulaşılmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu amaçla 1960'ların başlarında İsviçreli uzmanlara bankanın örgütü ve işleyişi incelettirilmiş ve daha adem-i merkeziyetçi bir yapıya geçilmesi ilke olarak benimsenmiştir. Bu konudaki ilk belirtilerden birisi, genel müdürün 1961 Temmuz'unda yönetim kuruluna sunduğu rapordur. Bu rapor ve yönetim kurulunda yapılan görüşmelere göre, yönetimde ilke olarak merkeziyetçilikten uzaklaşılmasına, genel müdür yardımcıları ile genel müdürlük müdürlerinin yetkilerinin genişletilmesine ve şube müdürlerinin de yasaların ve kendi tecrübelerinin elverdiği ölçüde daha fazla yetki kullanmalarına karar verilmiştir.[10] Daha esnek ve adem-i merkeziyetçi bir yönetim yapısının kurulmasının yollarından birisi olarak da genel müdür yardımcılarının sayısının artırılması, böylelikle genel müdüre servislerin işleriyle çok fazla meşgul olmadan ülke içinde ve dışında bankayı daha iyi temsil etme olanağının sağlanması düşünülmüştür.[11] Bu nedenle incelenen dönem boyunca, kısmen daha önceki dönemde de olduğu gibi, genel müdür yardımcılarının sayısı sık sık değiştirilmiş ve bu değişiklik yardımcıların sayının artırılması yönünde olmuştur. Örneğin, 1962 yılı aralık ayında 5'e çıkarılan genel müdür yardımcılarının sayısı,[12] 1965 yılında 6'ya,[13] 1972 yılında 7'ye,[14] 1978 Mart'ında 9'a, aynı yılın aralık ayında ise 10'a çıkarılmıştır.[15] Genel müdür yardımcılıklarının söz konusu artışında, yeni genel müdürlük birimlerinin kurulması kadar, bölge teşkilatlarının sayısının artmasının da etkili olduğu söylenebilir. Bu arada, 1950'li yıllarda ilk kez ihdas edilerek Ahmet Dallı'nın atandığı ve daha sonra kaldırılan "birinci umum müdür muavinliği" 1966 yılında yeniden ihdas edilmiş ve bu göreve Ferid Basmacı atanmıştır.[16]

Büyüyen ve karmaşıklaşan banka örgütünü daha adem-i merkeziyetçi bir yapı içinde daha iyi yönetmek amacıyla bu dönemde alınan önlemlerden bir grubu da, ilk örneklerine 1950'lerde İstanbul Mıntıkası Pozisyon Müdürlüğü ya da İstanbul Mıntıka Müdürlüğü'nün kuruluşuyla tanık olduğumuz bölgesel yapılanmalardır. İncelediğimiz dönemde bu bölgesel yapılanma ya da örgütlenmelere hız verilmiştir. Bu bağlamdaki ilk örneklerden birisi 1962 yılında İstanbul'da istihbarat müdürlüğü adı altında bir müdürlük kurulması oldu. İstanbul'da böyle bir müdürlüğün kurulmasındaki amaç, iktisadi olayların bütün piyasadaki etkilerini bir arada incelemek, "firmaların mali bünyelerinin tahlilinde ticari ve ahlaki durumlarının tesbitinde muayyen ölçülere göre hareket eylemek ve muhatap istihbarat işleri ile protestoların takibinin aynı yerde toplanmasını temin" etmekti.[17] İzmir'de bir istihbarat müdürlüğü kurulması ise 1968 yılında gerçekleşti. Bu konudaki yönetim kurulu kararında, "İktisadi faaliyetin her dalında büyük inkişaf kaydeden, Türkiye ihracatının ortalama olarak %44'ünün gerçekleştiği birinci çıkış, ithal emtiasının da İstanbul'dan sonra ikinci gi-

riş kapısı ve aynı zamanda çeşitli sınai faaliyet ve mütenevvi maddelerin alım-satımına sahne olan İzmir piyasasında, her sahada randıman almak için geniş çapta bir plasman faaliyetine girilmeden evvel, bu şehirde, İstanbul İstihbarat Müdürlüğü'nün İdare Meclisi tarafından kabul edilmiş bulunan görev yönetmeliğinin aynısının tatbik edileceği İzmir İstihbarat Müdürlüğü'nün" kurulduğu belirtiliyordu. [18]

Adem-i merkeziyetçi uygulamalardan bir diğeri, genel müdürlüğe bağlı bulunan İstanbul ve İzmir şubeleri kontrol teşkilatının mahalli müdürlerin sorumluluk ve gözetimi altında çalışmaları yolunda oldu. Büyük şehirlerdeki kontrol teşkilatının, gittikçe genişlemekte olan muamelatı daha yakından takip edebilmeleri için bu örgütler 1955 senesinde genel müdürlüğe bağlanmıştı. Ancak zamanla bu önemli görevlerin gerektiği etkinlikle yapılamaması üzerine 1963 Mayıs'ında İstanbul ve İzmir şubelerinin kontrol teşkilatı mahalli müdürlerin yetki ve sorumluluğu altına alındı.[19]

1964 yılında İstanbul teşkilatında bazı değişiklikler yapıldı ve Şişli, Galatasaray, Beşiktaş, Fatih, Aksaray ve Bakırköy şubelerinin 1 Haziran 1964 tarihinden itibaren "müstakil olarak" faaliyetlerine devam etmeleri kararlaştırıldı.[20] 1967 yılında ise Yenicami, Ankara, Galata, İzmir ve Beyoğlu gibi bankanın en büyük şubelerinde birer "başmüdür muavinliği" ihdas edildi.[21]

1970'li yılların başında, bölgesel örgütlenme daha büyük bir zorunluluk olarak kendini hissettirdi. Bu amaçla, 1973 yılında Ankara'da, Merkez, Yenişehir, Dışkapı, Samanpazarı şubeleri ile Esenboğa ve ODTÜ büroları dışındaki şubeleri kapsayacak bir bölge müdürlüğünün kurulması kararlaştırıldı.[22] 1 Haziran 1973 tarihinden itibaren faaliyete geçen Ankara bölge müdürlüğü bir yönetim kurulu üyesinin sözcükleriyle, "merkeziyetçi düzenden adem-i merkeziyetçi düzene geçilmesi"nin örneklerinden birisiydi.[23] Nitekim bu geçiş, 1974 yılında daha da hızlandı. Yönetim kurulunun 1974 Mayıs'ında yaptığı bir toplantıda konu ayrıntılı bir şekilde tartışıldı. Bölge müdürlükleri uygulamasıyla sağlanacak yararlar ve ortaya çıkabilecek sakıncalar değerlendirildi. Yapılan oylama sonunda,

10 TİB, *İMK*, 20 Temmuz 1961 tarih ve 5533 sayılı karar.
11 TİB, *İMK*, 21 Aralık 1962 tarih ve 5962-f sayılı karar.
12 TİB, *İMK*, 21 Aralık 1962 tarih ve 5962-f sayılı karar.
13 TİB, *İMK*, 28 Nisan 1965 tarih ve 6708 sayılı karar.
14 TİB, 9 Şubat 1972 tarih ve 55847 sayılı Genel Mektup.
15 TİB, 27 Mart 1978 tarih ve 58298; 1 Aralık 1978 tarih ve 58570 sayılı Genel Mektuplar.
16 TİB, *İMK*, 7 Nisan 1966 tarih ve 7034-e sayılı karar.
17 TİB, *İMK*, 31 Ocak 1932 tarih ve 5717 tarihli karar.
18 TİB, *İMK*, 12 Şubat 1968 tarih ve 7830 sayılı karar.
19 TİB, *İMK*, 15 Mayıs 1963 tarih ve 6075 sayılı karar.
20 TİB, *İMK*, 21 Mayıs 1964 tarih ve 6415-b sayılı karar.
21 TİB, *İMK*, 3 Temmuz 1967 tarih ve 7539-i sayılı karar.
22 TİB, *İMK*, 17 Nisan 1973 tarih ve 10982 sayılı karar; 27 Mayıs 1973 tarih ve 10781 sayılı Tamim.
23 TİB, *İMK*, 14 Mayıs 1974 tarih ve 11789 sayılı karar.

- Marmara, Çukurova ve Karadeniz Bölge Müdürlükleri kurulmasına,

- İstanbul Bölge Müdürlüğü'ne bağlı şubelere Trakya şubeleri de eklenerek İstanbul ve Trakya Bölgeler Baş Müdürlüğü ve bu örgüte bağlı dört Bölge Müdürlüğü kurulmasına,

- İstanbul ve Trakya Bölgeler Baş Müdürlüğü'nün teknik hizmetlerini görmek üzere Personel, Krediler, Muhasebe ve İnşaat-Emlak ve diğer işlerle görevli üç grup müdürlüğü kurulmasına,

karar verildi.[24] Aynı konu yönetim kurulunun 20 Haziran 1974 tarihli toplantısında yeniden ele alındı. Söz konusu toplantılarda alınan kararlar, 1974 Haziran'ında yayımlanan bir tamimle bütün örgüte duyuruldu ve hangi şubelerin hangi bölge müdürlüğüne bağlandığı belirlendi. Buna göre,

- İstanbul Bölge Müdürlüğü'nün Trakya'daki şubeler de eklenmek ve dört bölge müdürlüğüne ayrılmak suretiyle, "İstanbul ve Trakya Bölgeler Baş Müdürlüğü" haline getirilmesi ve ayrıca Çukurova, Marmara ve Karadeniz bölgelerinde de birer bölge Müdürlüğü kurulması,

İzmir Bölge Müdürlüğü'nün, bölgedeki bir kısım şubeler eklenmek suretiyle, "Ege Bölge Müdürlüğü" haline getirilmesi

uygun görülmüştü. İstanbul ve Trakya Bölgeler Baş Müdürlüğü bünyesindeki bölge müdürlüklerinden İstanbul Birinci Bölge Müdürlüğü'ne 43, İkinci Bölge Müdürlüğü'ne 41 ve Üçüncü Bölge Müdürlüğü'ne 33 şube bağlandı. Trakya Bölge Müdürlüğü'ne bağlı şubelerin sayısı 23, Ege Bölge Müdürlüğü'ne bağlı şubelerin sayısı 78, Çukurova Bölge Müdürlüğü'ne bağlı şubelerin sayısı 27; Marmara Bölge Müdürlüğü'ne bağlı şubelerin sayısı 26 ve Karadeniz Bölge Müdürlüğü'ne bağlı şubelerin sayısı 28 olarak belirlendi.[25] Böylece, o tarihlerde İş Bankası'nın tüm ülke çapında sahip olduğu 600'ün üzerindeki şubenin yaklaşık yarısı (299 şube) bölge müdürlükleri örgütlenmesi içine alınmış oluyordu. Bu bölgesel örgütlenmenin üzerinden yaklaşık dört yıl geçtikten ve olumlu sonuçlar alındıktan sonra, Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da da birer bölge müdürlüğü kurulması için yönetim kurulu genel müdürlüğe yetki verdi.[26] Söz konusu yetki ile hareket eden genel müdürlük, 1978 yılı sonunda yayımladığı bir tamimle "Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü" adıyla Erzurum'da, "Güney Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü" adıyla da Diyarbakır'da birer bölge müdürlüğü kurdu ve bu bölge müdürlüklerine bağlanacak şubelerin adlarını saptadı.[27]

Bu örgütlenme içindeki yaklaşık üç yıllık uygulama sonunda 1977 yılında İstanbul ve 1979 yılında İzmir'de birer genel müdür yardımcılığı ihdas edilmesi, bölge teşkilatlarının genel müdür yardımcılarınca yönetilmesi ve genel müdürlükle daha iyi eşgüdüm sağlanması yoluna gidildi. Yönetim kurulunun 1977 Şubat'ında aldığı bir kararla, İstanbul'da bir genel müdür yardımcılığı ihdas edilmesi ve buna ilişkin görev yönetmeliğinin hazırlanması için genel müdüre yetki verildi.[28] Hazırlanan yönetmelikte, İstanbul'da kurulması kararlaştırılan genel müdür yardımcılığının amacı, "... yönetim ve denetimleri bu kuruluşun sorumluluğuna bırakılan şube ve Genel Müdürlük ünitelerinin çalışmalarının ve iş ilişkilerinin aksamadan, süratli ve uyumlu şekilde yürütülmesini; Bölge'de Bankamız'ın daha iyi temsil edilmesini ve en iyi

sonuçların alınmasını sağlamak" olarak belirlenmişti. İstanbul bölgesi genel müdür yardımcılığı, bir genel müdür yardımcısına bağlı bir başmüdür ve dört bölge müdürü ile, levazım müdürlüğü, İstanbul bölge hukuk müşavirliği, kredi ve istihbarat grup müdürlüğü, mevduat ve hizmetler grup müdürlüğü, personel grup müdürlüğü ve inşaat emlak grup müdürlüğü birimlerinden oluşuyordu. Genel müdür yardımcısı, genel müdürden talimat alıyor ve yönetmelikle kendisine verilen görevlerin yerine getirilmesinde genel müdüre karşı sorumlu bulunuyordu.[29] Bu yeni örgütlenme ile, daha önce kurulmuş bulunan başmüdürlük ve bölge müdürlükleri korunuyor; genel müdür yardımcısına görev olarak eşgüdüm ve genel müdürlüğe bağlı şube ve birimlerin denetimi işlevleri veriliyordu. Benzer bir örgütlenmeye İzmir'de de gidildi. Yönetim kurulunun 1978 Kasım'ında aldığı bir kararla İzmir'de de bir genel müdür yardımcılığı kurulması ve bu örgütün İzmir şubesi ile halen Ege Bölge Müdürlüğü'ne bağlı şubelerin genel yönetim, denetim ve koordinasyonuyla görevlendirilmesi; ayrıca İzmir'deki genel müdürlük birimlerinin denetim ve koordinasyonunu üstlenmesi uygun görüldü.[30] Yönetim kurulunun 30 Ocak 1979'da aldığı kararla da İzmir bölgesi genel müdür yardımcılığı görev yönetmeliği onaylandı.[31] Ege Bölgesi genel müdür yardımcılığı, görevlerini, Ege Bölgesi müdürlüğü, bölge hukuk müşavirliği, kredi ve istihbarat grup müdürlüğü, personel grup müdürlüğü, inşaat ve emlak grup müdürlüğü birimlerinden oluşan bir örgütle yürütecekti.[32] Yaklaşık bir ay sonra, 1974 yılında 78 şubenin bağlandığı Ege bölge müdürlüğü, Ege birinci ve ikinci bölge müdürlükleri olarak ikiye ayrıldı.[33]

Bankanın 1960'lı ve 1970'li yıllarda örgüt ve yönetim açısından gerçekleştirdiği yeniliklerden birisi de yeni işlevleri karşılayacak yeni birimler kurmak ve eski ya da yeni birimlerin işleyişinin yönetmelik ya da talimatlarla yazılı kurallara bağlaması oldu. O kadar ki, incelediğimiz dönemin sonuna, yani 1979 yılına gelindiğinden bankanın merkez ve taşradaki 24 biriminin her biri birer görev yönetmeliğine kavuşmuştu. Şimdi önce bu dönemde kurulan yeni birimleri görelim ve daha sonra da bankanın 1979 yılındaki örgüt yapısına bir göz atalım. İncelenen

24 TİB, *İMK*, 14 Mayıs 1974 tarih ve 11789 sayılı karar.
25 TİB, 24 Haziran 1974 tarih ve 10845 sayılı Tamim.
26 TİB, *İMK*, 20 Kasım 1978 tarih ve 15117 sayılı karar.
27 TİB, 1 Aralık 1978 tarih ve 11042 sayılı Tamim.
28 TİB, *İMK*, 4 Şubat 1977 tarih ve 13785 sayılı karar.
29 TİB, *İMK*, 7 Mart 1977 tarih ve 13840 sayılı karar ve "İstanbul Bölgesi Genel Müdür Yardımcılığı Yönetmeliği".
30 TİB, *İMK*, 20 Kasım 1978 tarih ve 15116 sayılı karar.
31 TİB, *İMK*, 30 Ocak 1979 tarih ve 15303 sayılı karar.
32 TİB, 12 Aralık 1978 tarih ve 11046 sayılı Tamim.
33 TİB, 21 Şubat 1979 tarih ve 58662 sayılı Genel Mektup.

dönemin örgütsel açıdan en göze batan atılımları, mekanizasyondan otomasyona geçiş, 1960'ta kurulan iktisadi araştırmalar müdürlüğünün güçlendirilmesi, hukuk işleri örgütüne yeni bir şekil verilmesi, halkla ilişkiler, sosyal hizmetler ve eğitim müdürlüklerinin kurulması, menkul kıymetler müdürlüğünün faaliyete geçirilmesi, idari işler müdürlüğünün reorganizasyonu ve genel müdürlük genel sekreterliğinin yeniden kurulmasıdır. Bu gelişmelerin en önemlileri kronolojik olarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

İktisadi araştırmalar müdürlüğü, ülke ekonomisinin genel gidişini izlemek, milli gelir, para-kredi, maliye politikaları ve dış ticaretle banka faaliyetleri arasında ilişki kurmak amacıyla 1960 yılında kurulmuş bir birimdi. İncelenen yıllarda kadrosunu "iktisatçı" olarak görev yapan elemanlarla takviye etti; aylık, iki aylık düzenli raporlar ve iş bültenleri yayımladığı gibi, özel konularda raporlar hazırladı ve mevduat tahmin çalışmaları yürüttü.
- Genel müdürlük ana binası ve arşiv ile hizmet binaları ve depoların yönetiminin gerektirdiği çalışmaları yapmak, haberleşme işlerini yürütmek ve hizmet otolarıyla ilgili görevleri yerine getirmek üzere 1965 Nisan'ında idari işler müdürlüğü kuruldu.[34] Artan ihtiyaçlar karşısında söz konusu müdürlüğün görev yönetmeliği 1977 yılında yeniden düzenlendi ve güncelleştirildi.[35]

- "Kambiyo mevzuatında sık sık yapılmakta olan değişikliklerin tatbikata inikasını yakından takip etmek, başta Maliye Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı ve Merkez Bankası olmak üzere Ankara'daki kuruluşlarla ilişkileri kurmak ve Genel Müdürlük'le yakın ilişkide bulunarak gerekli koordinasyonu sağlamak amacıyla İstanbul'da müessir bir vazife göremeyen" dış işler müdürlüğünün Ankara'ya nakli kararlaştırıldı. Dış işler müdürlüğünün Ankara'ya nakledilmesinden sonra, İstanbul'da da bir dış münasebetler müdürlüğü kuruldu. Dış münasebetler müdürlüğü, İstanbul'u ziyaret edecek yabancı muhabir bankaların temsilcileriyle ilişkileri yürütecek ve dış işler müdürlüğünün bağlı bulunduğu genel müdür yardımcısına bağlı olacaktı.[36] Ancak dış işler müdürlüğü Ankara'da yaklaşık yedi yıl kadar kaldı ve 1973 yılı başında, "kambiyo mevzuatının yeknesak şekilde uygulanmasında kolaylık sağalamak, yabancı muhabirlerimizle olan hesaplarımızı bir yerde toplayarak Batı bankacılığının bu yoldaki uygulamasına biraz daha yaklaşmak... amacıyla, yeniden İstanbul'a taşındı. Müdürlük personel yönünden takviye edildi ve Ankara'da yürütülecek hizmetler için de sekiz kişilik kadrosu olan bir müdür muavinliği ihdas edildi.[37] Dış işler müdürlüğü, yönetim kurulunun 1975 yılı sonlarında aldığı bir kararla yeniden organize edildi.[38] Buna göre dış işler müdürlüğü İstanbul'da, dış işler müdür yardımcılığı Ankara'da olacaktı. Müdürlüğün görevleri "idari" ve "bankacılık" olmak üzere başlıca iki kümede toplandı. İdari görevler arasında, banka ile yabancı muhabirler arasındaki ilişkileri yürütmek, iç ve dış yayınları izlemek, şubelerin dış işlerini takip ederek onlara yardımcı olmak ve bankanın kambiyo işlerinin gelişmesini sağlamak bulunuyordu. Bankacılık görevlerinin başında ise ithalat ve ihracat işlerini yürütmek geliyordu.[39]

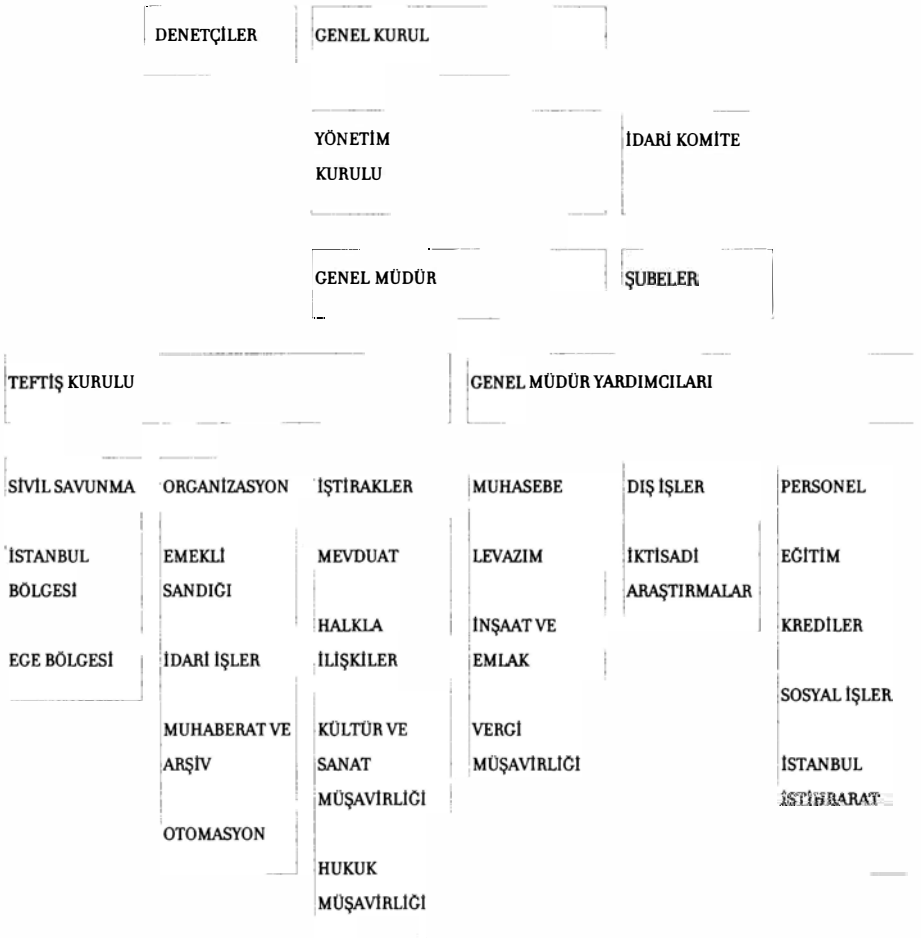
Bankanın merkez ve şubeler hukuk işleri örgütünün yeniden düzenlenmesi konusunda ilk girişimler 1962 ve 1963 yıllarında oldu. Yönetim kurulu, 1962 Temmuz'unda yaptığı bir toplantıda, "Hukuk servisleri teşkilatının daha nafi bir hale getirilmesi ve mensuplarının istikballerinden emin olarak Banka'ya bağlılıklarının sağlanması için" çalışmalar yapılmasını kararlaştırdı.[40] Yaklaşık bir yıl sonra, hazırlanmış olan "Hukuk Müşavirliği Talimatnamesi" gerekli değişiklikler yapılarak uygulanmak üzere yönetim kurulunda kabul ediliyordu.[41] 1968 yılında konu yeniden ele alındı. Bu örgüt içinde görev alanların çalışmalarının "maddi ve manevi bakımdan değerlendirilmesine" dair genel müdürün önerisi yönetim kurulunda aynen kabul edildi.[42] Söz konusu değerlendirme yapıldıktan sonra 1970 yılında hukuk müşavirliği için yeni bir "Kuruluş ve Hizmet Yönetmeliği" hazırlandı. Yönetmeliğe göre, bankada çalışacak avukatlar "daimi" ve "sözleşmeli" diye ikiye ayrılıyor ve ayrıca "müşavir avukat" adı altında daha deneyimli hukukçuların istihdam edilmesine olanak sağlanıyordu.[43] Daha sonra, yukarıda anlatılan bölgesel teşkilatlanma nedeniyle "bölge hukuk müşavirlikleri" örneğin İzmir, Manisa ve Aydın il sınırları içindeki şubelerle Ayvalık, Burhaniye ve Edremit şubelerini kapsayacak şekilde İzmir'de bir bölge hukuk müşavirliği kuruldu.[44]

1968 yılı ortalarında halkla ilişkiler ile sosyal işler; 1971 yılında ise eğitim müdürlükleri kuruldu. Bu birimlerin öyküsünü ileride ayrıntılı olarak ele alacağız.

1974 yılında kurulan bir başka önemli birim de menkul kıymetler grup müdürlüğü idi. Menkul kıymetler grup müdürlüğü, bankanın sermaye piyasası ile ilgili her türlü faaliyeti ve Türkiye İş Bankası hisse senetleri ve hissedarları ile ilgili işlemleri yürütmek amacıyla iştirakler müdürlüğünün bir alt birimi olarak ve İstanbul'da faaliyet göstermek üzere kuruldu. 19 Nisan 1974 tarihinde kurulan menkul kıymetler grup müdürlüğü, İstanbul Sirkeci şubesinin üst katında faaliyete başladı; daha sonra Eminönü /Bahçekapı'daki bankaya ait binaya taşındı. Menkul kıymetler grup müdürlüğü kurulduğu andan itibaren, TİB hisse senetleri ve hissedarlarıyla ilgili işlemleri, hisse senedi, devlet tahvili ve özel sektör tahvilleri alım-satımı,

34 TİB, *İMK*, 28 Nisan 1965 tarih ve 6709 sayılı karar.
35 TİB, *İMK*, 16 Haziran 1977 tarih ve 14057 sayılı karar.
36 TİB, *İMK*, 7 Ekim 1965 tarih ve 6849 ve 6850 sayılı kararlar.
37 TİB, *İMK*, 24 Ocak 1973 tarih ve 10792 sayılı karar.
38 TİB, *İMK*, 24 Aralık 1975 tarih ve 12908 sayılı karar.
39 TİB, *Döviz*, Ankara, Eğitim Müdürlüğü, 1977, s. 1.
40 TİB, *İMK*, 31 Temmuz 1962 tarih ve 5835 sayılı karar.
41 TİB, *İMK*, 28 Ağustos 1963 tarih ve 6162 sayılı karar.
42 TİB, *İMK*, 15 Nisan 1968 tarih ve 7937 sayılı karar.
43 TİB, 16 Şubat 1970 tarih ve 10587 sayılı Tamim.
44 TİB, *İMK*, 8 Şubat 1972 tarih ve 10159 sayılı karar.

Şekil-7: TİB Teşkilat Şeması (1979)



özel sektör tahvil ihracı, menkul kıymet saklama hizmeti, müşterilere ait kıymetlerin kuponlarının tahsili ve sermaye artırım işlemleri gibi hizmetleri yerine getirdi.[45] Ocak 1986'da İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın kurulması ile hızlı bir gelişme gösteren sermaye piyasasından daha fazla pay alınması amacıyla ve TİB Yönetim Kurulu'nun 7 Ocak 1988 tarih ve 21318 sayılı kararıyla menkul kıymetler grup müdürlüğü, "menkul kıymetler müdürlüğü" adıyla genel müdürlük birimi haline dönüştürüldü ve bankanın sermaye piyasasına ilişkin tüm işlemlerini doğrudan ya da şubeler aracılığı ile yürütmek ve şubelerin bu konudaki faaliyetlerini koordine etmekle görevlendirildi. 1994 yılına kadar Eminönü/Bahçekapı'da faaliyet gösteren müdürlük, aynı yıl Esentepe'deki Maya Akar Center İş Merkezi'ne taşındı. Menkul kıymetler müdürlüğü, hisse senedi ve sabit getirili menkul kıymet alım-satımı, repo, ters repo işlemleri, yatırım danış-

manlığı ve portföy yönetimi, sermaye artırımı ve temettü ödemeleri gibi kurumsal finansman hizmetlerinin yanı sıra İş Bankası hisse senetleri ve hissedarlarıyla ilgili işlemleri yürüttü. Menkul kıymetler müdürlüğü, Türkiye'deki ilk özelleştirme işlemine aracılık etti, ilk yatırım fonunu ve ilk A tipi yatırım fonunu kurdu ve ilk kaydi altın satışını gerçekleştirdi. Müdürlük ayrıca, geliştirmiş olduğu yatırım hesabı sistemiyle sermaye piyasasının tüm araçlarını yurt çapında küçük yatırımcılara ulaştırdı. Müdürlük 1997 yılı başında, SPK'nın daha sonra Danıştay tarafından iptal edilen ilke kararı gereği, hisse senedi aracılık işlemleri başta olmak üzere, portföy yönetimi, yatırım danışmanlığı ve halka arz gibi kurumsal finansman işlemlerini, ayrı bir şirket olarak kurulan İş Yatırım Menkul Değerler Anonim Şirketi'ne devretti.[46]

"Kâtib-i Umumilik" adıyla ilk kez 1925 Şubat'ında kurulan, 1957 Ekim'inde lağvedilen genel sekreterlik, 1975 Ağustos'unda "genel müdürlük genel sekreterliği" adı altında yeniden kuruldu.[47]

İncelenen yılların dinamizmi ve gelişme potansiyeli içinde bankanın hemen hemen her birimi yeniden biçimlendi. Kadrosu "organizasyon ve metod" uzmanlarıyla takviye edilen organizasyon müdürlüğünün eşgüdümünde yürütülen bu çalışmalardan, 1960'lı ve 1970'li yıllarda, krediler, mevduat, muhasebe, iştirakler ve personel müdürlükleri gibi bankanın temel birimleri de nasibini aldı. Yine incelenen yıllarda bankanın temel birim ve işlevlerinin yeniden görev tanımları yapıldı; işlevleri, yetkileri ve sorumlulukları yönetmeliklerle belirlendi. Söz konusu yönetmeliklerin bir kısmı, 1962 yılı sonunda yürürlüğe giren "*Harici Muamelat ve Kambiyo Talimatnamesi*" gibi bankanın kuruluşundan beri ilk kez yayımlanıyordu;[48] bir kısmı güncelleştiriliyordu; bir kısmı da ortaya çıkan yeni işlev ve görevler nedeniyle ilk kez hazırlanıyordu. 1970'li yılların sonuna gelindiğinde, bankanın tüm birimlerinin hizmet ve görev yönetmelikleri hazırlanmış durumdaydı. Bu gelişmede banka çalışanlarının bir sendika bünyesinde örgütlenmesinin ve sendika ile genel müdürlük arasında imzalanan toplu sözleşmelerin de teşvik edici, hatta zorlayıcı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Örneğin,

45 TİB, Menkul Kıymetler Müdürlüğü'nün 20 Ağustos 1999 tarih ve 6849 sayılı yazısı ekinde sağlanan bilgiler.

46 TİB, Menkul Kıymetler Müdürlüğü'nün 20 Ağustos 1999 tarih ve 6849 sayılı yazısı ekinde sağlanan bilgiler.

47 TİB, *İMK*, 26 Ağustos 1975 tarih ve 12662 sayılı karar.

48 TİB, "Harici Muamelat ve Kambiyo Talimatnamesi", Ankara, 31 Aralık 1962.

"TİBAŞ Memurları Tezkiye Yönetmeliği"nin ya da çeşitli tarihlerde güncelleştirilen "Ek Görev Yönetmeliği"nin olduğu kadar, işe giriş, eğitim ve terfilerle ilgili yönetmeliklerin hazırlanmasında ve yürürlüğe sokulmasında da sendikanın önemli rolü olduğu söylenebilir.

İncelediğimiz dönemde bankanın tüm birimlerini olduğu kadar ülkemizdeki bankacılık uygulamalarını da ilgilendiren ve etkileyen bir gelişme yaşanıyordu. Söz konusu gelişme "akıllı makineler"in daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıydı. Bir başka ifade ile, kimi örneklerini daha önceki dönemlerde gördüğümüz mekanizasyondan artık otomasyona geçiliyordu.

MEKANİZASYONDAN OTOMASYONA

1960 yılına kadar siparişleri devam eden ve kimi zaman "muhasebe makinesi" olarak da anılan *National* makinelerin sayısı 1955'te İstanbul, Ankara, İzmir ve Adana şubelerinde toplam 49'u bulmuştu.[49] Aynı yıl, şubeler arasındaki hesap mutabakatlarının "sürat ve selametle tanzim ve ifası için" 29 makinenin 120.000 lira karşılığında IBM firmasından kiralanması ve aylık kira bedeli olarak da 62.000 lira ödenmesi için genel müdürlüğe yetki verildi. Ancak, kiralanması öngörülen makineler 1960 yılına kadar teslim edilmediği için banka tek taraflı fesih hakkını kullanarak aynı makinelerin *Remington Rand* firmasından satın alınması için yeni bir teklif istedi.[50] *National* kayıt makineleri ile çalışan memurlara "yıpranma tazminatı" adı altında yardım yapılması da 1962 yılında kararlaştırıldı.[51]

Otomasyon kadrosu.

1960 yılında, otomasyon müdürlüğünün ilk adımları atılıyordu. Şubeler arası Türk Lirası hesap mutabakatlarının mekanize edilerek merkezileştirilmesi için Ankara'da muhasebe müdürlüğüne bağlı bir "mutabakat merkezi" kuruldu. Merkezde mekanik ve elektromekanik makineler kullanılıyordu. Bu merkezdeki çalışmalar başarılı sonuç verince, büyük şehirlerdeki şubelerde de mümkün olan hizmetlerin makineleştirilmesi kararlaştırıldı. Mevcut merkez, 1967 yılında "Ankara Otomasyon Merkezi" adını aldı ve "İstanbul Otomasyon Merkezi" de 1969 yılında kuruldu.[52] Bu tarihler, söz konusu merkezlerin yeni adlarıyla, bağımsız mekânlarında ve tam faaliyete geçtikleri tarihler olarak değerlendirilebilir. Ancak, yönetim kurulu karar defterlerinden, Ankara ve İstanbul merkezlerine ilişkin kadro, teknoloji ve ilişkiler açısından alınan kararların daha da öncelere gittiği anlaşılıyor. Yönetim kurulu kararlarına göre, Ankara Mutabakat Merkezi sayesinde memurlardan tasarruf edilmesi, mutabakatla görevli muhasebecilerin 10-12 günde sonuç aldıklarının görülmesi üzerine *Remington Rand* firmasından İstanbul için de bir araştırma ve teklif istendi; ayrıca IBM firması ile de temasa geçildi. Ancak daha sonra piyasadaki makinelerinin "demode" olduğu sonucuna varılan IBM'in, araştırmalarını sürdürmesine ihtiyaç kalmadı. *Remington* firmasının UNIVAC 1050 elektronik sistemi, 1963 yılından beri tüm dünyadaki birçok hava üssünde ve 1964'ten itibaren de belli başlı banka ve sigorta şirketlerinde kullanılması nedeniyle tercih edildi. En geç 31 Ekim 1965 tarihine kadar İstanbul Levent'te kurulacak merkeze, söz konusu makinelerin 334.304 dolar bedelle kurulması kararlaştırıldı. Teknisyen, programcı, operatör gibi personelin çalışma koşulları ve maaşları da belirlendi.[53] "İstanbul UNIVAC Otomasyon Merkezi", yeni binası tamamlanıncaya kadar Beyoğlu İstiklal Caddesi Yonca Han'da 7 Haziran 1965'te çalışmalarına başladı.[54] Ankara'da da bu merkeze bağlı olarak çalışacak bir tesis kurulması ve mevcut mutabakat merkezi makinelerinden yararlanılmak kaydıyla İstanbul Merkezi'nin "ufak çapta bir benzeri"nin 211.800 dolar bedelle yaptırılması kararlaştırıldı.[55] İstanbul'daki merkezin müdürlüğüne, "uygun evsafta şahıs bulununcaya kadar" *Sperry (Remington) Rand* firması elemanlarından Yüksek Mühendis Reştan Aras,

49 TİB, Genel Müdürlük Muhasebe Arşivi, Hususi Dosya No. 42 ve Hususi Dosya No 22/1'de yer alan NCR Şirketi'nin 21 Aralık 1957 tarihli mektubu.

50 TİB, *İMK*, 26 Aralık 1955 tarih ve 4491 ve 18 Şubat 1960 tarih ve 5157 sayılı kararlar.

51 TİB, *İMK*, 23 Şubat 1962 tarih ve 5728 sayılı karar.

52 *İş Dergisi*, Sayı 115 (Mart 1976), s. 9.

53 TİB, *İMK*, 28 Ocak 1965 tarih ve 6620 sayılı ve 7 Nisan 1965 ve 6694-c sayılı kararlar.

54 TİB, *İMK*, 10 Haziran 1965 tarih ve 6761 sayılı karar ve *Akşam*, 8 Haziran 1965.

55 TİB, *İMK*, 14 Temmuz 1965 tarih ve 6796 sayılı karar.

birinci derece imza yetkisi ve 6.000 lira maaşla sözleşmeli olarak tayin edildi.[56] Ankara'da muhasebe müdürlüğüne bağlı olarak çalışan mutabakat merkezinin adı da "Ankara UNIVAC Otomasyon Merkezi" olarak değiştirildi ve 1965'in eylül ayından itibaren İstanbul'daki merkeze bağlı olarak çalışmaya başladı.[57]

Remington Rand firmasından alınan 1050 model UNIVAC ve 1004 ve 1001 model delikli kartlarla çalışan elektronik sistemler başlıca şubeler arası mutabakat işlemleri hizmetini verirken, cari hesap faizlerinin hesaplanması, vaziyet telgraflarından döküm cetvellerinin hazırlanması, umum müdürlük maaş bordrolarının düzenlenmesi, kimi sınav kâğıtlarının değerlendirilmesi ve personel müdürlüğünün bazı işlemleri için kullanılıyordu.[58] İlk makineler, bilgi depolama üniteleri bulunmayan Model-1004'ler, ikinci aşamada kullanılanlar ise teyp üzerine kayıt yapabilen Model-1050'lerden oluşuyordu.

Bir yıl sonra, 1966'da, otomasyon merkezlerinde kurulmasına devam edilen elektronik makineler ve uygulanacak yeni organizasyon için istihdamı gereken yeni elemanların banka içinden seçilmesi ve personelin yetiştirilmesi amacıyla bu merkezlerde birer kurs açılacağı duyuruldu.[59] *İş Dergisi*'nin Mart 1966 özel sayısında, otomasyon sayesinde bazı işlemlerin merkezileştirilmesiyle "yapıda yenilik" sağlandığı gibi, merkezileşen işlemlerin el yerine elektronik makinelerle yapılmasıyla "teknik yenilik" de sağlandığı belirtiliyordu. Aynı sayıda, Otomasyon Merkezi Müdürü Reştan Aras, otomasyonun şimdilik yalnızca Ankara şubelerinde ve en fazla hareket gösteren küçük cari hesaplar için hizmete girdiğini, yakında alacaklı ve borçlu cari hesapların da bu sistemle tutulacağını bildiriyordu. İstanbul Otomasyon Merkezi, Dördüncü Levent'teki binasında, 18 kişilik kadrosuyla, 1968 yılında faaliyet başladı.[60]

Otomasyon makinelerinin yenilenmesi ve sistemin genişletilmesi 1973 yılında yönetim kurulunda görüşülmeye başlandı.[61] Mekanik bilgi giriş ünitelerinin elektronik makinelerle yenilenmesi, daha geniş bellekli bilgisayarların eskilerinin yerini alması ise 1975 yılında gerçekleşti. Otomasyon merkezlerinin çalışması ve teknik personelin eğitimi konusu da 1975 Ekim'inde yönetim kurulunda ele alındı.[62] Yeni sistem, bellek kapasitesi 131 KB ve 96 KB olan UNIVAC 9480'di. "Banka kartı" uygulamasının başlaması da bu döneme rastlar.[63]

Yerine uygun kişi bulununcaya kadar çalışmak koşuluyla otomasyon müdürü olan Reştan Aras bu görevini tam 11 yıl sürdürdü. Yerine, 1976 yılında, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi mezunu Hayrullah Ulualp getirildi. 1956 yılında Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayan Ulualp, çeşitli üst düzey görevlerde bulunduktan sonra Ankara otomasyon müdürü unvanı ile göreve başladı.[64] Ankara ve İstanbul şubelerinden kadrosu 20'ye, diğer şubelerden ise 50'ye ulaşanların maaş bordrolarının otomasyon merkezinde

hazırlanmaya başlandığı 1977 yılının ekim ayında bir tamimle örgüte duyuruluyordu.[65] Genel müdürlük birimleriyle tüm şubelerin maaş ve ikramiye bordrolarının yeni bir yöntemle Ankara Otomasyon Merkezi'nde hazırlanmaya başlanması için ise 1980 yılının ocak ayını beklemek gerekecekti.[66]

TEFTİŞ KURULU: BANKANIN ARİSTOKRATLARI!

1950'li yıllar sona ererken 50'yi aşan kadrosuyla bankanın en büyük ve önemli birimlerinden birisi olan teftiş heyeti, incelenen dönemde doğal olarak daha da büyüdü. Ancak aşağıda değinileceği gibi, teftiş yükü, teftiş elemanları sayısının bir hayli önünde gitti ve bu da zaman zaman sıkıntılara yol açtı. Etlik Arşivi'ndeki soruşturma raporlarının sayısı, teftiş kurulunun iş hacminin artışı konusunda bir fikir verebilir. Kurulduğu 1928 yılından 1932 yılı sonuna kadar 22 adet soruşturma raporu hazırlayan mufettişlerin, 1933-1944 yıllarında 101, 1945-1960 yıllarında 1.501, incelediğimiz 1961-1979 yıllarında ise toplam 3.530 soruşturma raporu hazırladıkları görülmektedir. "Genel Müdürlük teşkilatı ile şubelerin ve Genel Müdürlükçe lüzum görülen iştiraklerin her türlü faaliyet, muamele ve hesaplarını, kayıt ve belgelerini inceleyerek işlerin kanun, tüzük, statü ve yönetmelikler hükümleri ile Genel Müdürlüğün emirlerine ne derecede uygun olarak yürütüldüğünü tesbit etmek"le yükümlü olan müfettişlerin bağlı olduğu teftiş kurulunun incelenen dönemdeki öyküsü şöylece özetlenebilir: Teftiş Kurulu ile ilgili 1962 yılında iki önemli karar alındığını görüyoruz. Bunlardan birisi, bir "baş müfettişlik" ihdas edilmesiydi. İkinci yenilik ise müfettiş muavinlerinin, müfettişliğe terfi ettirilmeden önce, şubelerde bir süre ikinci müdür olarak çalıştırılması ilkesiydi. Her iki konuda genel müdürlükçe hazırlanan öneri yönetim kurulunun 31 Ocak 1962 tarihli toplantısında görüşülerek kabul edildi. İlk başmüfettiş olarak da birinci sınıf müfettişlerden Edip Kantemir atandı.[67] Başmüfettişliğe terfi için gerekli şartlar yönetim kurulunun 1962 Nisan'ındaki bir toplantısında kesinleştirildi. Buna göre, başmüfettiş olabilmek için teftiş kurulunda en az 10 yıl çalışmış olup birinci sınıf müfettişliğe hak kazanmış olmanın yanı sıra, büyük şubelerin teftişlerinde ekip şefi olarak görev almış bu-

56 TİB, *İMK* 10 Haziran 1965 tarih ve 6761 sayılı ve 7 Eylül 1965 tarih ve 6829-e sayılı kararlar.
57 TİB, *İMK*, 7 Eylül 1965 tarih ve 6830 sayılı karar.
58 *İş Dergisi*, Sayı 115 (Mart 1976), s. 9.
59 TİB, 10 Mayıs 1966 tarih ve 54178 sayılı Genel Mektup.
60 *İş Dergisi*, Sayı 31 (Şubat 1969).
61 TİB, *İMK*, 5 Aralık 1973 tarih ve 11486 sayılı karar.
62 TİB, *İMK*, 22 Ekim 1975 tarih ve 12773 sayılı karar.
63 *Cumhuriyet*, 21 Ocak 1974.
64 *İş Dergisi*, Sayı 160 (Aralık 1979).
65 TİB, 5 Ekim 1977 tarih ve 11011 sayılı Tamim.
66 TİB, 30 Aralık 1979 tarih ve 11078 sayılı Tamim
67 TİB, *İMK*, 31 Ocak 1962 tarih ve 5718 sayılı karar.

lunmak, genel müdürlükte, şubelerde veya iştiraklerde yüksek dereceli bir idari görev üstlenmiş olmak gibi koşullar gerekiyordu.[68] Müfettiş yardımcılarının müfettişliğe atanmadan önce şubelerde ikinci müdür olarak çalışması ilkesi de yönetimi kurulunun 1963 yılı başında yaptığı tayinlerle hayata geçirildi. Sekiz müfettiş adayı Ankara ve İstanbul'daki şubelerde ikinci müdür olarak çalıştıktan sonra müfettişliğe atanacaktı.[69]

Teftiş kurulu ile ilgili bir başka önemli gelişme 1968 yılında yeni bir "teftiş kurulu yönetmeliği"nin hazırlanması ve yürürlüğe sokulması oldu. Bankanın teftiş işleri anılan tarihe kadar 1940 yılında hazırlanmış bulunan "Teftiş Talimatnamesi"ne göre yürütülüyordu. Yeni yönetmelik 62 maddeden oluşuyor ve gerek teftiş kurulunun yapısını ve işleyişini, gerekse bizzat teftiş işlevini ayrıntılı bir şekilde düzenliyordu.[70] 1960'ların ortasında teftiş kurulu, stajyer müfettiş muavinleri, müfettiş muavinleri, kıdemli müfettiş muavinleri, I-V derece arasında müfettişler, başmüfettiş ve teftiş kurulu başkanı ve yardımcısından oluşan örneğin 1965'teki sayısı 85, 1970'teki sayısı ise 89 olan bir kuruldu. 1965'ten 1970'e şube sayısındaki artışın %70 dolaylarında olmasına karşılık, müfettiş sayısındaki artış ancak %5 dolaylarında kalıyor ve bu da özellikle İstanbul şubelerinin teftişinde aksaklıklara yol açabiliyordu.[71] Müfettişler teftişlerini "teknik" ve "idari" açıdan yapıyor; şube ve iştirakleri teftiş ediyor, teftiş ve soruşturma raporlarının incelenerek cevaplandırılmasını sağlıyor, tahkik işlerini yürütüyor, şikâyetleri inceliyor ve piyasa etütleri yapıyorlardı.[72] Soruşturmaya yol açan şikâyetlerin büyük bir bölümü müşterilerinkilerden oluşuyor, bunu sırasıyla şube yöneticilerinin gördükleri aksaklıklara ilişkin şikâyetler, normal teftişlerde müfettişlerce tespit edilen aksaklıklar, genel müdürlük müdürlüklerinin araştırma talepleri ve personel şikâyetleri izliyordu. Örneğin yine 1965 yılında 199 şube, yani şubelerin yaklaşık %77'si teftiş edilmişti. 1970 yılında ise teftiş edilen şube sayısı 326 (%74), yapılan soruşturma ve tahkikat sayısı ise 359'du. Söz konusu 359 "olay"dan 189'u (%53) "varit görülmüş"tü. "Varit görülen" olayların dağılımı şöyle bir görünüm ortaya koyuyordu:[73]

- Suiistimal, sahtekârlık, zimmete para geçirme (34 olay)
  - Faili banka memuru olanlar (8 olay)
  - Faili banka dışında olanlar (8 olay)
  - Faili tespit olunamayanlar (14 olay)
- Kusur, ihmal, mevzuat ve usullere riayetsizlik (105 olay)
- Kredilerle ilgili olanlar (25 olay)
- Personel ilişkileriyle ilgili olanlar (15 olay)
- Muhtelif olaylar (10)

Teftiş kurulunun faaliyetlerinin içeriği iki açıdan dikkat çekmektedir. Birincisi, müşterilerden gelen şikâyetlere karşı bankanın duyarlı davrandığı görülmektedir. İkinci olarak da soruşturma ve incelemelerin yarıdan fazlasının "ku-

sur, ihmal, mevzuat ve usullere riayetsizlik" başlıkları altında toplanması, bankanın otokontrole önem verdiğini göstermektedir.

İş Bankası Teftiş Kurulu'nun her dönem "efsanevi" kişileri olmuştur. 1960'lı yılların efsanevi kişiliği, 39 mühür numaralı, "Koca Reis" lakaplı Müfettiş Dr. Reşat Sagay'dı. Reşat Sagay 1910 yılında İstanbul'da doğmuş, İ.Ü. Hukuk Fakültesi'ni bitirdikten sonra Strasbourg Üniversitesi'nde hukuk doktorası yapmıştı. 1937 yılında Ankara şubesinde muhasebe memuru olarak bankada çalışmaya başlayan Sagay, 1940 yılında teftiş heyetine katıldı. 1958 yılında teftiş heyeti reis vekilliğine getirilen Reşat Sagay 1961 yılında teftiş heyeti reisi oldu. Sagay, 1964 yılında başmüfettiş oldu ve emekli olduğu 31 Temmuz 1969 tarihine kadar bu görevini sürdürdü. Dr. Reşat Sagay 27 Kasım 1981 tarihinde öldü.[74]

Koca Reis İçin Koşma [75]

Bir koşma yazayım iznin olursa
Okuyup haline gül Koca Reis
Hiç şaşmam bu dünya sana kalırsa
Eskimez attığın çul Koca Reis.

Bütün müfettişlerin bir dalgakıran
Seni kurtarırlar gelse de sıran
Saymakla tükenmez vallahi paran
Servettir sendeki pul Koca Reis.

Misafirhanemiz mekândır sana
Dünya bir bedava dükkândır sana
En amansız düşman zekândır sana
Biraz da zekâsız ol Koca Reis.

Yutturursun taşı kehribar diye
Verirsin Dallı'ya yadigar diye
Tesbihin kitapta yeri var diye
Ayetler okursun kel Koca Reis.

Antika alırken ucuza düşür
Aman pazarlığı iyice pişir

Seni yetiştiren valide, peder
Dünyadan dosdoğru cennete gider
Sevabın yoksa da günahın yeter
Edersin ahreti yol Koca Reis.

Yanılıp soğuğun adını anma
Emret biz yanalım aman sen yanma
Evlatların var evlisin amma
Şöhretin her yerde dul Koca Reis.

Raporların ateş saçar durmadan
Mahvedersin gönülleri kırmadan
İş yapmazsın valideye sormadan
Ondaki altınlar çil Koca Reis.

Kel dedimse kızma lafın gelişi
Sendeki saçların bulunmaz eşi
Varlığınla ihya ettin teftişi
Göl oldu sayende çöl Koca Reis.

Pırıl pırıl yanan o koca gözler
İçinde bir çocuk neşesi gizler

68 TİB, *İMK*, 11 Nisan 1962 tarih ve 5763 sayılı karar.
69 TİB, *İMK*, 9 Ocak 1963 tarih ve 5976-f sayılı karar.
70 TİB, *Teftiş Kurulu Yönetmeliği*, Ankara, 1968.
71 TİB, *İMK*, "1969 Yılı İş Programı", 5 Şubat 1969 tarih ve 8391 sayılı karar.
72 TİB, Teftiş Heyeti'nce Yönetim Kurulu Başkanlığı'na sunulan 21 Mayıs 1966 tarihli Rapor.
73 TİB, Teftiş Heyeti'nce Yönetim Kurulu Başkanlığı'na sunulan 1970 Yılı Raporu.
74 TİB, *Dünden Bugüne...a.g.e.*, s. 11.
75 Reşat Sagay için yazılmış "anonim" koşma; metin, Anadolu Hayat İzmir Şubesi Müdürü Uğur Keskin kanalıyla Coşkun Günhan'dan 27 Ekim 1999 tarihli faksla sağlanmıştır.

Koşma değil sana destan yaraşır
Nasıl övsün seni dil Koca Reis.

Göbeğinden kimse ayırmaz seni
Küçücük sofralar doyurmaz seni
İnan kolay kolay devirmez seni
Fırtına, kasırga, yel Koca Reis.

Küçük kadehlerle rakı içersin
Mezelerin ucuzunu seçersin
Bugün ektiğini yarın biçersin
Aslan Koca Reis, fil Koca Reis

Kırılır elinde çetin cevizler
Ne yaman sendeki el Koca Reis.

Transfer zamanı döksen parayı
Şampiyon edersin Galatasaray'ı
Nasılsa doldurdun bu kumbarayı
Serveti samanın bol Koca Reis.

Adın Koca Reis işin yorucu
Şöhretinin İstanbul'da bir ucu
Arasıra katledersin brici
Çektirip burnundan kıl Koca Reis.

Özledin çoktandır çoluk çocuğu
Biraz İstanbul'da alsan soluğu
Yazdı bu koşmayı "Yayın Balığı"
İlçeler olurken il Koca Reis.

EĞİTİM

"Eğitimin kökü acı, ama meyvesi tatlıdır."
Aristotales, MÖ IV. Yüzyıl

Kurulduğu günden itibaren İş Bankası'nda eğitime önem verildiğini gördük. Ancak bankadaki eğitim faaliyetlerinin bağımsız bir müdürlük içinde, çağdaş anlamda ve sistemli bir şekilde yürütülmeye başlamasının 1970'lerin başında itibaren mümkün olduğunu belirtmek gerekir. Gerçi kurulduğu günden itibaren bankada acil ihtiyaçlara cevap veren bir eğitim yürütülüyordu; ama az çok düzenli kursların başlaması 1946 yılında olmuştu. Bu tarihten itibaren memurların, muhasebecilerin ve şeflerin katıldıkları "tekâmül" kurslarının yanı sıra banka dışında lisan kursları da düzenleniyordu. Söz konusu kurslar çalışanların mesleki becerilerini geliştirmek kadar, terfilerinin gerçekleştirilmesinde nesnel bir kıstas görevi yerine getiriyordu. Lisan kursları ise, çalışanlara "lisan tazminatı" adı altında bir ek ödeme yapılmasına olanak sağlıyordu. 1954 yılından beri uygulanmakta olan, önce müdür, şef ve memurlara farklı, daha sonra ise tüm memurlara aynı düzeyde ödenen lisan tazminatlarının iyi dil bilenleri bankaya çekmekte yararlı olmaması üzerine 1963 yılında yeni önlemler alındı. Banka tarafından yapılacak dil sınavlarını kazananlara 500 lira gibi azımsanmayacak bir lisan tazminatı verilmesi kabul edildi.[76] Nitekim bu tarihten itibaren İngiliz Kültür Heyeti ve Türk Amerikan Derneği'nin "yoğun" lisan kurslarına katılan İş Bankalıların sayısının arttığını görüyoruz.

1964 yılında kurslar müdürlüğünün kurulduğu günlerde bankanın eğitim faaliyetleri başlıca dört kümede toplanıyordu. Bir yanda memurlara bankacılık tekniğinin öğretildiği çeşitli "meslek kursları", diğer yanda İş Bankası memurlarının da katıldığı Banka ve Ticaret Hukuku Enstitüsü'nce düzenlenen kurslar yer alıyordu. Özellikle enstitünün kurslarını başarı ile tamamlayan ya da bir yüksekokulu bitirenlere bir "kademe" ilerlemesi sağlanıyordu. Ayrıca yukarıda sözü edilen yabancı dil kursları ve yabancı ülkelerde staj olanakları söz konusuydu. Kurslar müdürlüğünün kurulmasından sonra daha sistemli ve programlı bir eğitim planının yapılmaya ve uygulanmaya başladığı söylenebilir. Kurslar müdürlüğünün eğitim stratejisi, bir yandan bankanın gelecekteki ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak "milletlerarası standart"ta eleman yetiştirmek, bir yandan da bankaya bağlı, fedakâr, çalışkan, uyumlu, müşterilere hizmet etmekten zevk alan kişilikli bir "İş Bankası memuru" tipini yaratmak şeklinde özetlenebilir.[77] Kurslar müdürlüğünün, memurların bulundukları görevin gerektirdiği bilgi ve beceriyle donatılmasını ve yetenekleri, bankaya hizmetleri oranında daha üst kademelere yükselme şanslarını artırmaya yönelik eğitim faaliyetleri gişe kursları, memur, muavin, şef ve muhasebeci eğitim kursları, jestiyon hazırlama ve jestiyon kursları ile ikinci müdür ve müdürler için düzenlenen seminer ve konferanslardan oluşuyordu. Müdürlük, kursların ve seminerlerin düzenlenmesi kadar ders programlarının hazırlanması, ders notlarının çoğaltılıp dağıtılması, kurs ve seminer konuların belirlenmesi, sınavların yapılması ve değerlendirilmesi gibi görevleri de yerine getiriyordu. Kurslar müdürlüğü 1 müdür, 1 şef, 2 memur kadrosu ile Sakarya Caddesi'ndeki binasında faaliyetlerini sürdürüyordu.

1970 yılına gelindiğinde, büyük ölçüde mesleki eğitime yönelik olan kurslar müdürlüğünün bankanın mevcut ve özellikle de gelecekteki ihtiyaçları için yeterli olmadığı anlaşıldı. Bankadaki eğitim sisteminin reorganizasyonu amacıyla, yönetim kurulu üyesi Talat Orhon'un hazırladığı bir rapor 1970 Kasım'ında yönetim kurulunda ilk kez görüşüldü. Raporda kurslar müdürlüğünün yetersizliği saptandıktan sonra, yeni bir eğitim planı hazırlanması,

76 TİB, *İMK*, 25 Haziran 1963 tarih ve 6114-g sayılı karar.

77 TİB, "Kurs Müdürlüğü Eğitim Planı-22 Haziran 1964", Genel Müdürlük Eğitim Müdürlüğü'nden sağlanan bilgiler.

bir eğitim merkezinin kurulması, bu eğitim merkezinin gerekli kadro ile donatılacak eğitim müdürlüğüne bağlanması öneriliyordu.[78] Eğitim konusu 1971'in Mayıs ve Haziran aylarında yeniden yönetim kurulunda ele alındı ve sözü edilen rapor doğrultusunda bir eğitim müdürlüğü kurulması için faaliyete geçmek üzere genel müdürlüğe yetki verildi.[79] Bu arada, iktisadi araştırmalar müdürlüğü, "*Türkiye İş Bankası Eğitim Sorunu Araştırması ve Eğitim Uygulaması Planı*" başlığını taşıyan 200 sayfalık bir başka rapor hazırladı. Bu rapor da 10 Mayıs 1971'de yönetim kuruluna sunuldu.[80] Söz konusu rapor, 33 yabancı banka ve bankacılık kuruluşunun eğitim birimlerinin incelenmesi, elde edilen sonuçların Türk bankacılık sistemine ve Türkiye İş Bankası'na uyarlanması ile hazırlandı. Yönetim kurulu, 15 Kasım 1971 tarihinde aldığı kararla, genel müdürlüğün önerisi doğrultusunda bir eğitim müdürlüğü kurulması için genel müdüre yetki verdi ve yeni kurulacak müdürlüğün başına da İktisadi Araştırmalar Müdürü Erol Tuncer'in "naklen" atanmasını onayladı.[81]

Yönetim kurulunun yukarda anılan kararıyla bir eğitim müdürlüğünün kurulduğu, yayımlanan bir tamimle örgüte duyuruldu. Söz konusu tamime göre, çalışmalarına 1972 yılından itibaren başlayacak olan eğitim müdürlüğünün ilk görevi, yeni alınacak elemanların sınav-mülakat sistemiyle seçilmesi ve bankada göreve başlamadan bir ön-eğitime (oryantasyon eğitimi) tabi tutulması olacaktı. Tamimde, kurslar müdürlüğünün faaliyetleri tümüyle eğitim müdürlüğünce üstlenilene kadar kurslar müdürlüğünün de faaliyetini sürdüreceği belirtiliyordu.[82] Eğitim müdürlüğü önce İzmir Caddesi'nde bir binada 1 müdür, 3 kıdemli eğitimci yardımcısı, 1 eğitimci yardımcısı ve 1 sekreterden oluşan kadrosuyla faaliyete başladı; daha sonra Meşrutiyet Caddesi No 24'e taşındı. Eğitim müdürlüğü 1 Aralık 1971'de "*Bankamıza Yeni Eleman Seçme Şekli Hakkında Yönetmelik*" taslağını hazırlayarak personel müdürlüğüne gönderdi. Aralık ayının sonlarında yayımlanan bir tamimde ise bankaya yeni alınacak memur ve veznedarların seçimi için yapılması kararlaştırılan sınavın esasları ve bu sınavda başarı kazananların geçirecekleri ön eğitimin ana hatları belirlendi.[83] Hazırlık ve geçiş dönemlerinde kurslar ve eğitim müdürlükleri birlikte çalıştı; 1972 Mayıs ayında kurslar müdürlüğünün tüm faaliyetleri eğitim müdürlüğü tarafından üstlenildiği için bu müdürlük lağvedildi.[84]

Temel işlevi banka personelinin günün gereklerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak yetiştirilmesi ve gelişmelerinin sağlanması şeklinde belirlenen eğitim müdürlüğü, çalışmalarını "oryantasyon eğitimi veya ön eğitim", iki dereceli olmak üzere "bilgi geliştirme ve bir üst pozisyona hazırlama eğitimi" "sevk ve idare eğitimi" ile gerektiğinde uygulanmak üzere "özel eğitim programları" ana başlıkları altında topladı.[85] 1972 yılı sonuna gelindiğinde bankanın eğitim programlarının, "ön eğitim programları" "veznedar geliştirme eğitim programı", memur ve kıdemli memurlar için "müşteri tatminine yönelik bankacılık eğitim

programı", "sevk ve idare seminerleri", "sevk ve idarede çağdaş yöntemler semineri" "yabancı dil eğitimi", "istihbarat ve mali tahlil eğitim programları", "ileri muhasebe eğitim programları" "şef ve muhasebeci yardımcısı yetiştirme kursu" ve "jestiyon kursu" olmak üzere 10 kümede toplandığını görüyoruz. Eğitim müdürlüğü 1973 yılında bunlara ek olarak, "teftiş eğitimi" "eğitimcilerin eğitimi" gibi programları devreye soktuğu gibi, banka dışı eğitim faaliyetleri de düzenledi. 1974 yılında "idareciler için dış işler eğitimi" "memurlar için dış işler eğitimi" "tam yetkili şubelerimiz için dış işler eğitimi", "dövize çevrilebilir TL mevduat hesabı eğitimi" gibi yeni programların devreye sokulduğunu görüyoruz.[86] 1975 yılına gelindiğinde programa eklenen "mal ve vesaik mukabili ithalat", "planlı pazarlama", idareciler ve memurlar için "sigorta" "efektif satış eğitimi" ve "menkul kıymetler semineri" gibi ders ya da kurslarla program daha da zenginleşti.[87] 1978 yılı öncesinde eğitim programları çerçevesindeki kurs, ders ve seminerlerin sayısı 30'u buldu.[88] 1979 yılında bankanın eğitim programları "ön eğitim" "yetiştirme eğitimleri" "temel eğitim ve özel muhasebe eğitimleri" ve "geliştirme eğitim ve seminerleri" olmak üzere dört kümede toplanıyordu ve ihtiyaç duyulan her alanı kapsıyordu.[89] Eğitim müdürlüğünün faaliyetlerinin boyutunu aktarabilmek açısından, 1972 yılından 1988 yılına kadar geçen yaklaşık 16 yıllık sürede toplam 61.197 banka çalışanının hizmet içi eğitimden geçtiğini; banka dışında verilen eğitimden de toplam 4.231 kişinin yararlandığını belirtelim.[90]

1971 yılında eğitim müdürlüğünün kurulmasından sonra ve 5 Şubat 1972'den itibaren bankada tüm işe alınmaların sınavla yapıldığını, sınavda başarılı olanların bir ön eğitimden geçirildiğini, çalışanların yetiştirilmesi ve gelişmelerinin sağlanması için sistemli, programlı ve bilimsel bir eğitim faaliyetinin yürütüldüğünü görüyoruz.

ŞUBELER

1960 yılı sonunda İş Bankası'nın 244 şubesi bulunuyordu. 1963'ten itibaren planlı ekonomik kalkınma, kentleşme ve nüfus artışına, kısaca ekonomik ve sosyal gelişmeye bağlı olarak şube sayıları hızla arttı. 1967 yılından

78 TİB, *İMK*, 14 Kasım 1970 tarih ve 9335 sayılı karar.
79 TİB, *İMK*, 22 Haziran 1971 tarih ve 9720 sayılı karar.
80 TİB, "Türkiye İş Bankası Eğitim Sorunu Araştırması ve Eğitim Uygulama Planı", Mayıs 1971, Eğitim Müdürlüğü.
81 TİB, *İMK*, 15 Kasım 1971 tarih ve 9979 sayılı karar.
82 TİB, 18 Kasım 1971 tarih ve 10689 sayılı Tamim.
83 TİB, 22 Aralık 1971 tarih ve 10700 sayılı Tamim.
84 TİB, Genel Müdürlük, Eğitim Müdürlüğü Dosyası.
85 TİB, *Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi*, Ankara, 1972, s. 15.
86 TİB, Eğitim Müdürlüğü "Faaliyet Raporu: Ocak-Mart ve Ocak Haziran 1974."
87 TİB, Eğitim Müdürlüğü "1974 Faaliyet Raporu ve 1975 İş Programı"
88 TİB, 13 Ocak 1978 tarih ve 58209 sayılı Genel Mektup ekindeki, "Bugüne Kadar Uygulanmış Olan Eğitim Programları".
89 TİB, *Eğitim Programları* (Broşür), 1979.
90 *İş Dergisi*, Sayı 268 (Şubat 1989), s. 11.

sonra her yıl ortalama 47 şube açılarak şube sayısı 1978 yılında 868'e ulaştı; 1979 yılında artış durdu, hatta bir miktar geriledi. Rekabetin de etkisiyle artık tam anlamıyla bir şube bankacılığı yürürlükteydi. Nitekim incelenen dönem, banka sayısının azaldığı, buna karşılık şube ve personel sayısının bir hayli arttığı bir dönemdi. 1961 yılında özel, yerel, kamusal ve yabancı olmak üzere toplam 52 olan banka sayısı 1979 yılında 43'e inmişti. Buna karşılık, 1961 yılında 1.716 olan toplam şube sayısı 1979 yılında 5.748'e yükselmişti. Özel sermayeli bankaların dönem başında toplam 843 olan şube sayısı, dönem sonunda 3.285 olmuştu. Özel sermayeli banka şubelerinde, İş Bankası'nın payı 1961'de %29 dolaylarında iken, 1979'da %26'ya inmişti.[91] Bununla birlikte şube sayısı artarken, şube başına düşen ortalama mevduat da yükseliyordu. Örneğin, 1960 yılında şube başına düşen ortalama mevduat 8.176.000 lira iken, 1965'te 16 milyon, 1970'te 20 milyon, 1973'te 30 milyon lirayı aşmıştı.[92] İncelenen dönemde İş Bankası şubelerinin gelişme seyri Tablo-42'den izlenebilir:

Tablo-42: 1961-1979 Yıllarında İş Bankası Şubelerinin Sayısal Gelişimi

Yıllar	Açılan Şube Sayısı	Kapanan Şube Sayısı	Çalışan Şube Sayısı	Bir Önceki Yıla Göre Artış Oranı (%)
1961	1		244	0
1962	2		246	
1963		2	245	0
1964	8		253	3
1965	6		259	2
1966	13		272	5
1967	31		303	11
1968	43		346	14
1969	59		404	17
1970	35		439	9
1971	49		488	
1972	34	2	520	7
1973	61		581	12
1974	106		686	18
1975	38		724	6
1976	60		783	8
1977	63	2	844	8
1978	24		868	3
1979	2	5	865	0

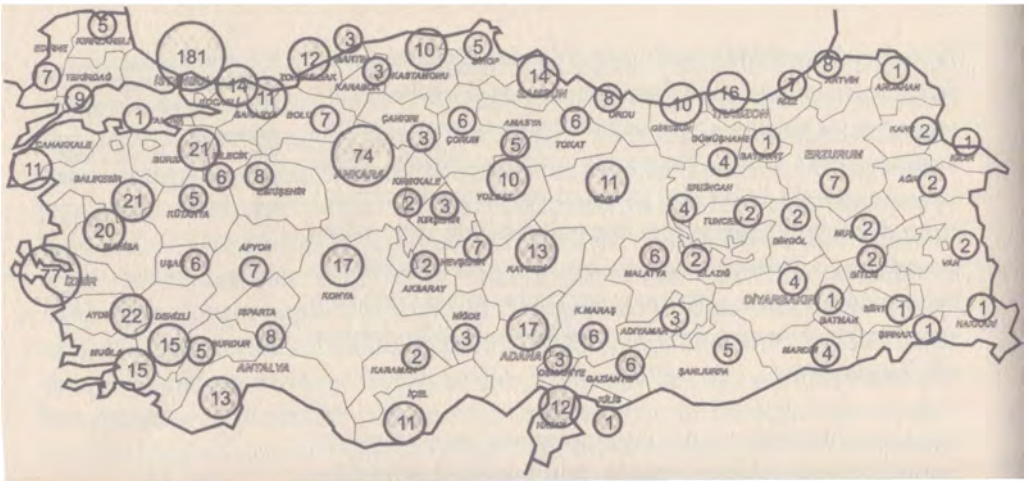
Kaynak: *TİB*, İdare Meclisi Raporları, *1961-1979*.

Tablodan da görüldüğü gibi 1967 yılından başlayarak şubeleşme hızlandı. 1966 yılından sonra banka şubelerinin sayısı her yıl ortalama %12'nin üzerinde artarak 1978 yılı sonunda 868'i buldu. Ekonomik anlamda olduğu kadar siyasal anlamda da bir kriz yılı olan 1979'da şube artışlarının durduğunu görüyoruz. Bununla birlikte 1980 yılına gelindiğinde Türkiye'de en az bir İş Bankası şubesinin bulunmadığı hiçbir il kalmamıştı. Şube sayısı 1980'den sonra artmaya devam edecek ve 1988 yılına gelindiğinde 960'ı aşacaktır.

İncelenen dönemde şube organizasyonlarının standartlaştırıldığını ve çalışma biçimlerinin rasyonelleştirildiğini görüyoruz. 1970'lerden başlayarak, şubelerin ideal kadrolarının saptanmasına çalışıldığını ve bunun da günlük iş hacmi ile fiilen çalışan personel sayısı arasında ilişki kuran bilimsel yöntemlerle yapıldığını biliyoruz. Böylelikle bir yandan işlemlerin hızlandırılması, bir yandan da atıl işgücüne yol açmayacak ideal kadrolara ulaşılması amaçlanıyordu. Örneğin, 1972 yılında organizasyon ve metot uzmanlarının yaptıkları çalışmalar sonucunda küçük cari hesaplarda tahsil ve ödeme işlemleri için 3,85 dakikalık bir "standart zaman" saptanmıştı. Şubelerin kadrolarının saptanmasında bu "standart zaman" ölçütünden yararlanılıyor, şubelerin yönetici, veznedar ve hizmetli kadroları da bilimsel yöntemlerle belirleniyordu. [93]

İncelediğimiz dönemde yeni bir şube açılması için daha ayrıntılı ve rasyonel kıstaslar belirlendiğini, piyasa etütlerinin daha bilimsel yöntemlerle yapıldığını görüyoruz. Örneğin, 1960'ların ikinci yarısında, bir şube açılması için yapılması gereken "piyasa etüdü" 30 kadar sorunun ayrıntılı olarak cevaplandırılmasını gerektiriyordu. Daha önce de olduğu gibi, şube açılması düşünülen piyasanın özellikleri ayrıntılı bir şekilde irdelendiği gibi, o piyasada bir yıl içinde toplanabilecek mevduat ve plasman miktarları, komisyonlu işlerin yıllık tutarı, şubenin bir yıllık gider ve gelirlerinin ne olacağı, optimal kadronun ne olması gerektiği, şubenin ne kadar sürede ne kadar kâr sağlayabileceği gibi hususlar değerlendirildikten sonra şube açılması konusunda bir karara varılıyordu.

[91] Türkiye Bankalar Birliği, *40. Yılında....* s. 202-203.
[92] TİB, *50. Yıl 1924-1974*, Ankara, 1974, s. 201.
[93] TİB, 15 Aralık 1972 tarih ve 56191 sayılı Genel Mektup.



Şekil-8: Şubeler Dağılım Haritası (1980)

80 ildeki toplam şube sayısı 876 (Yurtdışı şubeler: Hamburg, Münih, Köln, Berlin, Frankfurt, Londra).

İncelenen dönemde siyasi nitelikli banka soygunlarının başlaması ve bunun ilk örneklerinden birinin 1971 yılı başında Emek şubesinde meydana gelmesi üzerine, konunun yönetim kurulunda ayrıntılı olarak görüşüldüğünü ve banka şubelerinde silahlı soygunlara karşı alınması gereken önlemlerin geliştirilmesi konusunda genel müdürlüğe yetki verildiğini de belirtelim.[94]

1960'ların ortasında, yurtdışında şube açılmasının yeniden gündeme geldiği görülmektedir. Bunda Türkiye'nin Almanya ile ekonomik ilişkilerinin ve özellikle bu ülkede bulunan Türk işçilerinin tasarruflarının bankaya çekilmesi düşüncesinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda yapılan ilk girişimlerden birisi Frankfurt kentinde bir büro açılması yolunda olmuş, genel müdür yardımcılarından Ali Sait Gönenç'in hazırladığı rapor yönetim kurulunda iki kere görüşülmüş ve sınırlı kadrolu bir büro ya da temsilcilik açılmıştır.[95] Bu büro ya da temsilcilikler 1970'lerin sonunda Batı Berlin, Hamburg, Köln ve Münih'e de yaygınlaştırılacaktır. Konu 1970 yılında yeniden gündeme gelmiş; yönetim kurulu Batı Almanya'da bir şube açılması ve işçi tasarruflarının bankaya çekilmesi için gerekli çalışmaları yapmak üzere genel müdürlüğü görevlendirmiştir.[96] Genel müdürlüğün yaptığı çalışma sonunda, Almanya'daki büronun yetersiz kaldığı kabul edilmekle birlikte, bir şube açılmasının "şimdilik geri bırakılması gerektiği" anlaşılmış, günün koşullarında işçi dövizlerinin banka için daha önemli olduğu ve "faaliyeti fevkalade yetersiz görülen Mümessillik Bürosu'nun... çalışmalarının ve kadrosunun en kısa zamanda yeniden tanzimi... gereken bütün tedbirlerin alınması... ayrıca işçi dövizi ile ilgili Bankamız teknik muamelatının işçilere daha fazla sür'at ve kolaylık sağlamak üzere tekrar gözden gecirilmesi... gerektiği sonucuna varılmıştır.[97] Almanya'da şube açılması sorunu üç yıl aradan sonra yeniden ele alınmış, yaptırılan ayrıntılı incelemelerden sonra Almanya'nın Frankfurt, Berlin, Köln, Münih ve Stutt-

gart kentlerinden birer şube ve Londra'da bir temsilcilik açılması konusunda her türlü girişimin yapılması için yönetim kurulu genel müdürlüğe yetki vermiştir.[98] Günün koşullarında gerekli izinlerin alınamaması, döviz transferinin yapılamaması gibi nedenlerle bu girişimden de bir sonuç çıkmamış; yalnızca 1974 yılında Londra'da bir temsilcilik faaliyete geçirilmiştir.[99] Almanya'da şube açılması konusu beş yıl aradan sonra 1978 yılında bir kez daha ele alınmış, yönetim kurulu Frankfurt, Berlin, Köln, Münih, Stuttgart, Hamburg ve Essen'de birer şube açılmasına karar vermiştir.[100] Bu kez hükümet nezdinde yapılan girişimler olumlu sonuç vermiş, Türkiye İş Bankası'nın Federal Almanya'da şube veya şubeler açması için gerekli 500.000 mark sermaye ve Alman yasalarına göre bulundurulması zorunlu fon karşılığı olarak 9.500.000 mark tutarındaki dövizin transferi için gerekli Bakanlar Kurulu kararı 4 Temmuz 1979 tarih ve 16686 sayılı *Resmi Gazete*'de yayımlanarak kesinlik kazanmıştır.[101] Bunun üzerine banka gerekli çalışmaları hızlandırmış, ilk olarak Avrupa para borsasının merkezi durumundaki Frankfurt'ta bir şube açılması ve buradan elde edilecek deneyimler doğrultusunda Türk işçilerinin yoğun olduğu diğer kentlerde de şubeler açılması kararlaştırılmıştır. Frankfurt şubesinin açılması 1980 yılının kasım ayında gerçekleşecek; sonraki bölümde göreceğimiz gibi bunu yurtdışında açılan yeni şubeler izleyecektir.

BİRİNCİ GÖKDELEN ÇAĞI!

Bankanın kendi sahip olduğu binalara yerleşmeyi ilke edindiğini daha önce belirtmiştik. Binalarda bir üslup bütünlüğü arama, hizmete elverişlilik, iç dekorasyon, bankanın adının yazılı olduğu ışıklı panolar gibi konuların zaman zaman yönetim kurulunda tartışıldığı görülmektedir. Örneğin, bankanın "gayrimenkul edinme politikası"nın tartışıldığı 11 Aralık 1972 tarihli yönetim kurulunda banka malı binaların sermaye ve ihtiyatlar toplamının yarısına kadar yükselebilmesi, lojman yapımına önem verilmesi, bankanın adının mavi-beyaz ışıklı panolarda yer alması gibi konular görüşülmüştü.[102] Genel müdürlük örgütü ise 1960 başlarından beri kendi binasına sığamıyor, kimi birimler çevrede satın alınan ya da kiralanan binalarda bulunuyordu. Sözgelimi, 1962 yılında

94 TİB, 19 Ocak 1971 tarih ve 9450 sayılı karar.
95 TİB, *İMK*, 8 Ocak 1965 tarih ve 6604 sayılı ve 26 Şubat 1965 tarih ve 6647-b sayılı kararlar.
96 TİB, *İMK*, 17 Eylül 1979 tarih ve 9238 sayılı karar.
97 TİB, *İMK*, 9 Aralık 1970 tarih ve 9383 sayılı karar.
98 TİB, *İMK*, 16 Kasım 1973 tarih ve 11434-A sayılı karar.
99 TİB, *Kuruluşundan Bu Yana Özellikleriyle Türkiye İş Bankası*, Ankara, t.y., s. 30.
100 TİB, *İMK*, 6 Kasım 1978 tarih ve 15098 sayılı karar.
101 *İş Dergisi*, Sayı 156 (Ağustos 1979).
102 TİB, *İMK*, 11 Aralık 1972 tarih ve 10076-22 sayılı karar.

İş Bankası'nın Ankara'daki dördüncü Genel Müdürlük binası.

Çankırı Caddesi 38 numaradaki Sahra Oteli banka tarafından satın alınmış, gerekli değişiklikler yapıldıktan sonra organizasyon müdürlüğü, Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Emekli Sandığı, Banka Memurları Yardımlaşma Derneği ve tasfiye halindeki Türk Tecim Anonim Sosyetesi bu binaya yerleştirilmişti.[103] Dolayısıyla banka 1960'ların başından itibaren yeni bir genel müdürlük binası arayışına başlamıştı.

İş Bankası'nın Atatürk Bulvarı No 191'deki 29 katlı dördüncü genel müdürlük binası gerek mimari projesi tümüyle İş Bankalı mimarlarca gerçekleştirilen ve modern Türk mimarisinin ilginç örneklerinden birisini oluşturan bir "anıt yapı" olması, gerekse hizmete girdiği zaman Türkiye'nin en yüksek "gökdeleni" olması açısından biraz ayrıntılı olarak anlatılmaya değer. Şimdi kısaca, İş Bankası'nın bu ilk gökdeleninin öyküsünü aktaralım.

1963 yılındaki bir yönetim kurulu toplantısından, "Yenişehir'de Umum Müdürlük binasının tesisi için ilgililerle temasların devam" ettiğini öğreniyoruz.[104] Bu arayışların dört yıl kadar sürdüğünü, "Umum Müdürlük teşkilatı için Atatürk Bulvarı üzerinde 6731 metrekare arsanın satın alınması"na 27 Şubat 1967 günü toplanan yönetim kurulunda karar verilmiş olmasından anlıyoruz.[105] Arsanın satın alınma kararından yaklaşık iki yıl sonra binanın nasıl yaptırılacağı konusu yönetim kurulunda tartışıldı ve ulusal ya da uluslararası bir yarış açılmamasına, bankanın inşaat müdürlüğü tarafından hazırlanan projenin "ehliyeti ve liyakatı sabit olmuş mimarlar arasından Genel Müdürlük'çe seçilecek 3-5 kişilik bir jüriye incelettirilerek" sonucun yeniden kurulda görüşülmesine karar verildi.[106] Söz konusu karar uyarınca, Orhan Alsaç, Tulû Baytın, Behruz Çinici, Turgut Tuncay, Nejat Ersin ve Ali Terzibaşıoğlu'ndan oluşturulan jürinin İş Bankası İnşaat ve Emlak Müdürlüğü elemanları tarafından hazırlanan proje ve makete ilişkin değerlendirmeleri ve bu konudaki genel müdürlük görüşü tartışıldı ve "büyük bir yatırımı istilzam eden, şöhretli bir yapı niteliği taşıması gereken Genel Müdürlük inşaatı için en iyi neticeye ulaştıracak esasları tesbit etmek üzere yeniden görüşme konusu yapılması" uygun görüldü.[107] Anılan jüri, sunulan projeyi beğenmekle birlikte "... İmar İdare Heyeti'nce tasdik olunan kitle formuna bağlı kalmak mecburiyetinden

103 TİB, 25 Temmuz 1962 tarih ve 53357 sayılı Genel Mektup.
104 TİB, *İMK*, 15 Mayıs 1963 tarih ve 6079 sayılı karar.
105 TİB, *İMK*, 27 Şubat 1967 tarih ve 7393 sayılı karar.
106 TİB, *İMK*, 23 Mayıs 1969 tarih ve 8550 sayılı karar.
107 TİB, *İMK*, 2 Ağustos 1969 tarih ve numarasız karar.

dolayı, belki de müesseseyi temsil ve Ankara siluetine bulunulacak katkıda daha iyi bir imkân kaçırılmış olduğunu" belirttiği için konu yeniden yönetim kurulunda ele alındı. Yapılan ayrıntılı görüşmeler sonunda, banka inşaat müdürlüğü elemanları tarafından en az 3-4 proje hazırlanması ve bu projelerin incelenmesinden sonra konunun tekrar görüşülmesi karara bağlandı.[108] İnşaat ve emlak müdürlüğünün hazırladığı 7 projenin jüri tarafından incelenmesi kararlaştırıldı.[109] Jüri 6 ve 7 numaralı projeleri daha başarılı bulmuş olmalı ki, yönetim kurulu "her iki projenin istifadeli yönlerinin birleştirilmesi suretiyle sonuca gidilmesi"ne karar verdi.[110] 1970 yılının ağustos ayında yeni bina maket ve projeleri üzerinde Yüksek Mimar Ayhan Böke ve Yüksek Mimar Yılmaz Sargın'ın açıklamaları dinlendi ve kesin karar için daha önce seçilmiş olan "müşavir mimarlar"ın görüşünün alınması kararlaştırıldı.[111] Bu arada projesi en fazla beğenilen Ayhan Böke ve Yılmaz Sargın'a 40.000'er lira ücret ödendi. 1971 Şubat'ında hazırlıklar tamamlanmış ve ön ruhsat için belediyeden izin beklenmeye başlanmıştı.[112] Tefrişatı hariç 80 milyon liraya mal olacağı tahmin edilen yeni bina için önce 10'un üzerinde firmadan teklif alındı. Daha sonra bu teklifler ayrıntılı bir şekilde incelendi; firma sayısı önce beşe, daha sonra üçe indirildi. Yönetim kurulunun pek çok toplantısında görüşülen ve ayrıntılı bir şekilde tartışılan inşaat işi, en sonunda, yapılan oylama sonucu "ittifakla" Esat Ayduk Koray firmasına ihale edildi.[113] Binanın ahşap işlerini Efes firması, elektrik santrallarını Siemens firması üstlendi.[114] 15 Haziran 1972'de atılan temelle binanın inşaatına başlandı. Binanın yapımında emeği geçenleri özetlemek gerekirse, danışman Yüksek Mimar Orhan Alsaç başkanlığındaki inşaat bürosunun proje grubu ve yapı inşa grubu olarak ikili bir örgütsel yapısı vardı. Proje grubunda mimari projenin müellifleri Ayhan Böke ve Yılmaz Sargın, yardımcı mimarlar Teoman Onurtag, Tevfik Atıl ve Kemal Çetin'le teknik ressamlar Necati Şatıroğlu, Ziya Atakan ve Engin Türköz yer alıyordu. Betonarme işleri Terzibaşıoğlu Müşavirlik Limited Şirketi'ne, elektrik işleri Gür-Ser Elektrik'e, tesisat işleri Selnikel AŞ'ye verilmişti. Yapı İnşa Grubu'nda inşaat müteahhitliği Yüksek İnşaat Mühendisi Esat Ayduk Koray'ın sorumluluğundaydı. Tesisat işlerini Selnikel AŞ, kontrol işlerini Yüksek İnşaat Mühendisi Necati Temel'in yönetimindeki kontrol grubu üstlenmişti.[115]

Üç bloktan oluşan ve B bloku 29 kat ve 91 metre yüksekliğinde olan yeni bina 6.400 metrekare alana kurulmuştur. Önceden yapılan tahminlerin %50 fazlasıyla 120 milyon liraya mal olan yeni binanın açılışı 27 Aralık 1976'da dönemin başbakanı olan Süleyman Demirel'in katıldığı bir törenle yapıldı. A Blok'a yönetim kurulu, genel müdürlük ve genel sekreterlik; B Blok'a genel müdürlük birimlerinin büyük çoğunluğu; C Blok'a ise krediler, muhaberat ve otomasyon müdürlükleriyle Başkent şubesi yerleşti. 1999 yılının sonlarına kadar genel müdürlük binası olarak bankaya hizmet veren bu "anıt bina"nın mimarları Ayhan Böke ve Yılmaz Sargın'a 1977 Mart'ında yönetim kurulu kararıyla 50.000'er liralık ödül verildi.[116]

Yeni binanın hizmete girdiği günlerde, Ankara'da bir başka tesis daha hizmete sokuldu. Ankara-Eskişehir karayolu üzerinde yaklaşık 30 dönümlük bir alanda kurulmuş olan bu tesis, Ankara'da görevli yaklaşık 3.500 İş Bankalının öğle yemeklerini hazırlayan, "Merkezi Mutfak Tesisi" idi. Aslında, "dev kazanları, kocaman kepçeleri, soğuk hava depoları, likit gaz tankları, etleri, sebzeleri, her türden yiyecek malzemeleri... Ve beyaz giysiler içindeki aşçılarıyla büyük bir yemek fabrikası"ydı söz konusu olan. Toplam 52 kişinin çalıştığı tesis 1976'nın aralık ayından bu yana İş Bankalıların öğle yemeklerini hazırlıyor ve iki kamyon ve üç kamyonetten oluşan dağıtım filosuyla Ankara'nın her yerine dağılmış 80 kadar şube ile genel müdürlük ve diğer hizmet birimlerine ulaştırıyor.[117] Merkezi mutfak tesislerinin bulunduğu alanın, yönetim kurulunun 1981 yılında aldığı bir kararla, piknik ve çeşitli spor tesislerinin bulunduğu bir dinlenme ve eğlenme alanına dönüştürüldüğünü ve Ankara'daki İş Bankalıların kullanımına açıldığını belirtelim.[118]

ÇALIŞANLAR: "ARTIK SENDİKALI OLDUK, ŞUBELERİ DOLDURDUK!"

1960'lı ve 1970'li yılların çalışanlar açısından iki önemli özelliği öne çıkıyor. Birincisi, çalışanların sayısının artık on binlerle ifade ediliyor olmasıdır. 1961 yılında 5.000'in biraz üzerinde olan toplam çalışan sayısı, 1979 yılında 19.000'in üzerindedir. Yalnızca 1976 ve 1977 yıllarında, her yıl 2.000'in üzerinde yeni memur işe alınmıştır. 1970-1979 yıllarında yeniden işe alınan memurların yıllık ortalaması 1.381'dir. Çalışan sayılarındaki bu artış, yalnızca İş Bankası'na özgü değildi. Türk bankacılık sistemi 1961 yılında 32.055 kişi istihdam ederken, 1979 yılında 122.489 kişi istihdam eder duruma gelmişti. Bir başka anlatımla, İş Bankası 1961 yılında, toplam banka çalışanlarının %17'sine, özel sermayeli bankalarda çalışanların %34,7'sine sahipken; 1979 yılında bu oranlar sırasıyla %15,5 ve %32 olmuştu.[119] Bir başka anlatımla, incelen dönemde, Türk banka sisteminde çalışanların %15-17'si ve özel sermayeli bankalarda çalışanların %32-35'i ya da yaklaşık üçte biri İş Bankalı idi. İncelenen dönemde TİB'de çalışanların sayısal durumu Tablo-43'ten izlenebilir.

108 TİB, *İMK*, 17 Eylül 1969 tarih ve 8703 sayılı karar.
109 TİB, *İMK*, 28 Ocak 1970 tarih ve 8906 sayılı karar.
110 TİB, *İMK*, 13 Nisan 1970 tarih ve 9002 sayılı karar.
111 TİB, *İMK*, 3 Ağustos 1970 tarih ve 9188 sayılı karar.
112 TİB, *İMK*, 24 Şubat 1971 tarih ve 9519 sayılı karar.
113 TİB, *İMK*, 25 Ocak 1972 tarih ve 10135 sayılı karar.
114 TİB, *İMK*, 13 Kasım 1974 tarih ve 12121 sayılı ve 17 Aralık 1974 ve 12175 sayılı kararlar.
115 *İş Dergisi*, Sayı 124 (Aralık 1976,özel sayı).
116 TİB, *İMK*, 31 Mart 1977 tarih ve 13915 sayılı karar.
117 *İş Dergisi*, Sayı 165, (Mayıs 1980), s. 6-9.
118 TİB, *İMK*, 16 Haziran 1981 tarih ve 17384 sayılı karar.
119 Türkiye Bankalar Birliği, *40.Yılında a.g.e.*, 1998, s. 202-203.

Dönemin ikinci önemli özelliği, İş Bankası çalışanlarının sendikalaşmasıdır. Bu sendikalaşma, yıllar itibariyle iniş çıkışlar gösterse de çalışanların hayatında olduğu kadar bankanın hayatında da çok önemli bir gelişmedir. Zira artık işe almadan işten çıkarmaya, ücretten özlük haklarına, eğitimden terfi ve yükselmeye her şey sendikal ilişkiler çerçevesinde belirlenecektir. Dolayısıyla İş Bankası çalışanlarının sendikal örgütlenmesi, son 37 yılda, her yönüyle bankanın ve çalışanlarının hayatına damgasını vurmuştur. Bu nedenle izleyen sayfalarda bu sendikal gelişmenin öyküsü özetlenmeye çalışılacaktır.

Tablo-43: 1961-1979 Yıllarında Çalışanların Sayısal Gelişimi

Yıllar	İşe Alınan Memur Sayısı	İşten Ayrılan Memur Sayısı	Çalışan Memur Sayısı	İşe Alınan Hizmetli Sayısı	İşten Ayrılan Hizmetli Sayısı	Çalışan Hizmetli Sayısı	Toplam Çalışan Sayısı
1961	502	253	4311			1194	5505
1962	331	381	4261			1184	5445
1963			4623			1256	5879
1964							6352
1965							6879
1966							7636
1967							8336
1968							9013
1969							9694
1970	1014	418	8306			2057	10363
1971	715	503	8518	61	82	2118	10636
1972	794	455	8881	85	80	2203	11084
1973	1632	472	10073	206	62	2409	12482
1974	1512	541	11093	255	65	2672	13765
1975	1666	647	12112		92	2715	14827
1976	2338	761	13689	335	207	2843	16532
1977	2052	571	15170	301	114	3030	18200
1978	933	824	15279	233	219	3044	18323
1979	1162	490	15951	280	201	3123	19074

Kaynak: *TİB*, İdare Meclisi Raporları 1961-1979.

Tabloya bakıldığında ilk görünen husus, çalışanların sayısının 1961'den 1979'a her beş senede bir, neredeyse bir kat artmış olduğudur. Bir başka anlatımla yaklaşık 18 yıllık sürede banka çalışanlarının sayısı %246 artış göstermiştir. Öte yandan aynı sürede şube sayısında da %254'lük bir artış kaydedilmiş olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bankanın yurt çapındaki faaliyetlerinin artışına paralel olarak çalışan sayısında da artış kaydedilmiştir. Özellikle 1965 yılın-

dan sonra şube başına düşen personel sayısında istikrarlı bir azalma oluşu, çalışanların verimliliğinin artışına tanıklık etmektedir. Gerçekten de, incelenen dönemde çalışanlar açısından belki de daha önemli olan, niceliksel gelişmenin yanı sıra sağlanan niteliksel iyileşmedir. Yukarıda değinmiş olduğumuz gibi, bankadaki eğitim hizmetlerinin daha kapsamlı ve bilimsel bir şekil almasının yanı sıra, işe alma ve yükseltmelerde sınav gibi daha nesnel ve bilimsel yöntemlerin uygulanması bu sonucun alınmasına katkıda bulunmuştur. İncelenen dönemde ülkedeki genel eğitim düzeyinin yükselişi ve eğitim kalitesinin artışının bu bağlamdaki payı da unutulmamalıdır. Nitekim 1970 yılından itibaren bankada "kadrolu görevlere, özellikle lise mezunları arasından gerekli şartları haiz" bulunanların; yalnızca muhaberat, arşiv, depo ile daktilo ve her çeşit makine hizmetleri için tahsis edilmiş kadrolara ortaokul mezunlarının atanması ilkesi benimsendi.[120]

Çalışanların hayatını en fazla etkileyen sendika olgusuna geçmeden önce, incelenen dönemde İş Bankalıların yaşama ve çalışma koşullarını etkileyen kimi gelişmelere satırbaşları halinde değinmemiz yerinde olur:

Çalışanları yönetime katmak ve yararlı önerilerinden örgütün yararlanmasını sağlamak amacıyla 1963 yılında bir "öneri programı" uygulamaya sokuldu ve o günkü adıyla bir "teklif talimatnamesi" hazırlandı. Bu sistemde personel herhangi bir konuda kendiliğinden öneride bulunabiliyor ve önerisi kabul edilirse parasal olarak ödüllendiriliyordu.[121]

1960'ların ortalarından itibaren işe almada sınav uygulaması yaygınlaştırıldı. O kadar ki bankada çalışan başarılı müstahdemler bile "müvezzi" olabilmek için Türkçe, matematik, coğrafya, yurttaşlık bilgisi ve banka muameleleri konularında sınava tabi tutuluyorlardı.[122] 1971 yılından itibaren ise artık, sınavsız işe girme olanağı ortadan kalkmıştı. Teftiş kurulu üyeleri iktisatçılar, bankacılık dışı meslek memurları ve ihtisas elemanları bu sınava girmiyor; bunlara kendi özel işe alma kuralları ve yarışma sınavları uygulanıyordu.[123] 1977 yılında bir yandan yabancı dil sınavları, bir yandan da eleman alma ilkeleri ayrıntılı bir şekilde yeniden belirlendi. Buna göre İngilizce, Almanca ve Fransızca yabancı dil sınavları üç düzeyde yapılacak ve yazılı ve sözlü sınavlar ha-

120 TİB, 23 Ekim 1970 tarih ve 10617 sayılı Tamim.
121 TİB, *İMK*, 25 Haziran 1963 tarih ve 6119 sayılı karar; Ali Vecdi Toker, "Teklif Sistemimiz İkinci Yılında", *İş Dergisi*, Sayı 1 (Ağustos 1965), s. 19.
122 TİB, 10 Ocak 1967 tarih ve 10435 sayılı Tamim.
123 TİB, 22 Aralık 1971 tarih ve 10700 sayılı Tamim.

ziran ve aralık aylarında olmak üzere yılda iki kez düzenlenecekti.[124] Özellikle şubelerin yeni eleman gereksinimlerini karşılamada uyulması gereken ilkeler belirlendi. Bunlar arasında yörede oturan, askerliğini tamamlamış ve 30 yaşını geçmemiş erkek elemanların tercih edilmesi; ticaret liseleri dışındaki meslek liselerinden eleman alınmaması ve özellikle başvuran adaylar hakkında emniyet, savcılık, mahalle muhtarlıkları ve bankadaki yakınları aracılığıyla sıkı bir soruşturma yapıldıktan sonra, soruşturması olumlu olanların sınav ve mülakata kabul edilmesi ilkeleri dikkat çekmektedir.[125] Eleman alımında toplu sınav ve mülakat yönteminin yerleşmiş olmasına rağmen, yabancı dil bilen elemanlara, kadın-erkek dengesini sağlayabilmek amacıyla kadın ya da erkek adaylara ve mensup çocuklarına uygulamada ayrıcalık tanınması için yönetim kurulu kararı alındığı da görülmektedir.[126]

- Bankada tam zamanlı olarak çalışmayan avukat, hekim, tercüman, öğretmen, aktüer ve müşavir gibi personele uygulanmakta olan değişik kuralların bir bütünlüğe kavuşturulması amacıyla 1966 yılında *Türkiye İş Bankası AŞ Sözleşmeli Personel Yönetmeliği* yürürlüğe sokuldu. O sırada bankada çalışmakta olan sözleşmeli personel kadar, yeniden işe alınacakları da kapsayan söz konusu yönetmelik, sözleşmeli personelin *Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Sağlık Yardım Talimatnamesi* esasları dahilinde sağlık yardımından yararlanmalarına olanak sağlıyordu.[127]

- 1963 yılında, "üç lojman ve bir misafirhaneyi ihtiva edecek" bir genel müdürlük lojmanı yaptırılmasına karar verildi ve lojman inşaatı aynı yıl ihale edildi.[128] Öte yandan, lojman yönetmeliğinde 1965, 1971 ve 1973'te "günün şartlarına göre" yenileştirmeler yapıldı. Bununla birlikte lojman sorunu hiçbir zaman tam olarak çözülemedi. Lojmanlardan, yönetici konumunda olan personelin ancak bir kısmı yararlanabiliyordu.[129]

- 1961 yılı ortalarında bir *Sağlık Yardım Talimatnamesi* hazırlanarak yürürlüğe sokuldu. Toplu sözleşmeli döneme geçildikten sonra, 1968 Haziran'ında olduğu gibi,[130] zaman zaman güncelleştirilen söz konusu sağlık yardım talimatnamesine uygun olarak ve toplu sözleşmelerde belirlendiği şekilde sağlık yardımı uygulamasına devam edildi.[131]

- Banka çalışanlarının terfi ve ilerlemeleri 1961 yılından başlayarak daha sistemli ve düzenli hale getirildi. 1960'ların ikinci yarısında bir çalışanın terfi edebilmesi için mesleki bilgi, hatasız çalışma, iş verimi, amirlik niteliği, işbirliği isteği, müşteriyle ilişkileri, bankanın usullerine uyma, ifade yeteneği, devam durumu, giyim-kuşam ve kişilik gibi kriterler dikkate alınıyordu. Toplu sözleşmeli döneme geçildikten sonra banka çalışanlarının "yatay" ve "dikey" ilerlemeleri, değişik unvan ve kadrolardaki çalışanlar için toplu sözleşmelerde çok ayrıntılı olarak düzenlenmeye başladı. Toplu sözleşmelerin dördüncü bölümleri ilerleme ve yükselmenin koşullarını, süreleri-ni ve yükselme biçimlerini düzenliyordu.

- 1968 yılının ekim ayında, sağlık yardımları, öğrenim ve diğer sosyal yardımlarla Emekli Sandığı ve Sigorta Sandığı ile banka yönetimi arasındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla, "sosyal işler müdürlüğü" adıyla yeni bir genel müdürlük birimi oluşturuldu. Aynı yılın haziran ayında, yönetim kurulu, personel müdürlüğü görevleri arasında yer alan; ancak sosyal hizmetlerin her geçen

gün önem kazanması karşısında bu hizmetlerin daha iyi yerine getirilebilmesini sağlamak amacıyla "sosyal hizmetler müdürlüğü" adıyla yeni bir genel müdürlük birimi oluşturulması yolundaki genel müdürlük önerisini onaylamıştı. Söz konusu öneriye göre, yeni müdürlük, iş, sendika ve grev ve lokavt kanunları ile bunlara ilişkin mevzuatı, sağlık talimatnamesinin uygulanmasını, her türlü yardımları, dinlenme sitelerinin ve personel lokallerinin yönetimini ve yapı kooperatifleriyle ilişkileri yürütecekti.[132] Konunun yönetim kurulunda ikinci ele alınışında, birimin adı "sosyal işler müdürlüğü" olarak değiştirildi ve yeni müdürlüğün görev yönetmeliği kabul edildi.[133] Böylelikle banka çalışanlarının her türlü sosyal haklarının toplu iş sözleşmelerinde belirlenen esaslarla uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi için ayrı bir örgütsel birim kurulmuş oluyordu.

- 1950'lerin sonlarında "mensupların ve bilhassa idarecilerin" izinlerini en iyi şartlar altında geçirebilmeleri için Uludağ Dinlenme-evi'nden yararlanılmaya başlanmıştı. Aynı amaçla Ambarlı'da bir dinlenme sitesi kurulması amacıyla 1958 Eylül'ünde satın alınan arsadan, bölgede petrol tesisleri kurulması nedeniyle yararlanılamaması üzerine, İstanbul Bayramoğlu Mahallesi kuzeyinde Yelkenkaya adıyla bilinen bir köyle ilgilenilmeye başlandı. Yönetim kurulu, 1963 Ekim'inde anılan köyden 48.000 metrekarelik bir alanın satın alınarak 500 kişilik bir site kurulması amacıyla harcanmak üzere genel müdürlüğe 5 milyon liralık bir kaynak sağlanmasını uygun gördü.[134] Tuzla Yelkenkaya'da kurulması kararlaştırılan dinlenme sitesinin ihalesi 1965 yazında yapıldı.[135] Yelkenkaya Dinlenme Sitesi 15 Mayıs 1967 tarihinde hizmete girdi.[136] Bir sezonda 2.500 kişi ya da yaklaşık 1.000 ailenin yararlanabileceği sitede 156 konutun yanı sıra kafeterya, sinema, spor alanları ve eğlence olanakları bulunuyordu.[137] Banka ayrıca, 1977 yılında, iştiraklerinden birisi olan Altın Yunus Tatil Beldesi'nden çalışanlarının %50 indirimle yararlanabilmeleri için anlaşma yaptı.[138] Banka, 1979 yılında bu kez İzmir Çeşme'de kullanıma hazır bir dinlenme sitesini Turteş AŞ'den satın alarak çalışanlarının hizmetine sundu. Çeşme Tatil Sitesi 1979 yazında hizmete girdi.[139]

- 1971 yılında, bankada fiilen 30 yıl çalışmış bulunanlara verilen "altın madalya" uygulamasının yanı sıra 15 ve 25 yılını dolduranlara da hizmet hatırası olarak bir "altın rozet" ve "altın madalya" uygulaması başlatıldı.[140] Öte yandan, 1978 yılında, "Banka kadrolarının daha dinamik, verimli ve başarılı elemanlara kavuşturulması amacıyla" başlatılan çalışmalar sonunda 30 hizmet yılını dolduranların emekliye ayrılması ilke olarak kabul edildi ve ilk uygulamalar yapıldı.[141]

124 TİB, 24 Şubat 1977 tarih ve 10982 sayılı Tamim.
125 TİB, 9 Haziran 1977 tarih ve 11000 sayılı Tamim.
126 TİB, *İMK*, 30 Ocak 1979 tarih ve 15301 sayılı karar.
127 TİB, *İMK*, 19 Eylül 1966 tarih ve 7209 sayılı karar.
128 TİB, *İMK*, 15 Mayıs 1963 tarih ve 6085 ve 17 Ekim 1963 tarih ve 6219 sayılı kararlar.
129 TİB, *İMK*, 28 Ocak 1965 tarih ve 6622 sayılı ve 9 Ocak 1971 tarih ve 9542 sayılı kararlar; 13 Temmuz 1965 tarih ve 53978 sayılı Genel Mektup; 23 Şubat 1971 tarih ve 10636 sayılı Tamim.
130 TİB, 2 Temmuz 1968 tarih ve 10494 sayılı Tamim.
131 TİB, *İMK*, 10 Ağustos 1961 tarih ve 5562 sayılı karar.
132 TİB, *İMK*, 27 Haziran 1968 tarih ve 8049 sayılı karar.
133 TİB, *İMK*, 20 Eylül 1968 tarih ve 8186 sayılı karar; 1 Ekim 1968 tarih ve 104999 sayılı Tamim.
134 TİB, *İMK*, 17 Ekim 1963 tarih ve 6218 sayılı karar.
135 TİB, *İMK*, 14 Temmuz 1965 tarih ve 6803 sayılı karar.
136 TİB, 1 Nisan 1967 tarih ve 54350 sayılı Genel Mektup.
137 *İş Dergisi*, Sayı 1 (Ağustos 1965), s. 6.
138 TİB, 8 Haziran 1977 tarih ve 57949 sayılı Genel Mektup.
139 TİB, *İMK*, 11 Ocak 1979 tarih ve 15260 sayılı karar; *İş Dergisi*, Sayı 156 (Ağustos 1979), s. 17.
140 TİB, 26 Şubat 1971 tarih ve 10637 sayılı Tamim.
141 TİB, *İMK*, 6 Şubat 1978 tarih ve 14504 sayılı karar.

Kıbrıs'taki şubelerde çalışan ve Kıbrıs uyruklu olan memurlara, İş Bankası memurlarına sağlanan yardımların kambiyo mevzuatı vb nedenlerle yapılamaması nedeniyle, 1962 yılında, Lefkoşa Magosa şubelerinde çalışanlara bir sene içinde iki maaşları tutarında avans verilmesi uygulaması başlatıldı.[142] 1963 yılı noelinde Kıbrıs'ta meydana gelen üzücü olaylar sırasında görevlerini terk etmeyen Lefkoşa ve Magosa şubeleri personeline, "gösterdikleri fedakârlığı maddeten değerlendirmek amacı yanında onları manen de taltif ve takviye etmek üzere" birer maaşları tutarında ikramiye verilmesi kararlaştırıldı.[143] 1970 yılında, Kıbrıs şubelerinde çalışanların sosyal güvenliklerini sağlamak amacıyla "Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Kıbrıs Şubeleri Memur ve Müstahdemleri Biriktirme Sandığı" kurulmuştu.[144] Kıbrıs Türk Yönetimi Meclisi'nin 1974 yılında çıkardığı bir yasa ile Türk kesimi için oluşturduğu sosyal güvenlik sistemiyle uyum sağlanması amacıyla bankanın çalışmalar başlatmasına karar verildi.[145]

BANK-İŞ'TEN BASİSEN'E: İŞ BANKASI'NDA SENDİKACILIĞIN ÖYKÜSÜ

Türkiye İş Bankası'nda sendikacılığın öyküsü, Demokrat Parti'nin iktidara gelmesinin ardından kurulan Banka ve Büro İşçileri Sendikası'na kadar gerilere gider. Söz konusu sendikanın genel başkanı Cemil Cepli'nin, dönemin İş Bankası Genel Müdürü Üzeyir Avunduk'a yazdığı 4 Mayıs 1954 tarihli mektup ülkemizdeki sendikal hareketlerin geçmişine ışık tutması açısından ilginçtir. Sendika başkanı mektubunda, 1953 yılında İstanbul'da "banka ve bürolarda çalışan işçilerin işverenler ile aralarındaki anlaşmazlıkları gidermek, işçilerin işyerlerinde daha iyi çalışmalarını ve bu çalışma neticesinde iyi bir yaşama ve kültür seviyesine ulaşabilmelerini" sağlamak amacıyla bir sendika kurulduğunu belirttikten sonra, bazı işveren temsilcilerinin sendikaya üye olmak isteyen işçilere baskı yapmasından yakınmaktadır. Türkiye İş Bankası'nın İstanbul'daki bazı şubelerinde işçilerin sendikalı olma-

TÜRKİYE İŞ BANKASI A. Ş.
MENSUPLARI
SENDİKASI

TÜZÜĞÜ

19 Mayıs 1964

İş Bankası Mensupları Sendikası Tüzüğü, 1964.

larının "hoş karşılanmadığını" da kaydeden sendika başkanı, İş Bankası Genel Müdürlüğü'nün haberdar olması durumunda bu sorunun aşılacağı kanısında olduklarını ifade eder. Mektup, "Sendika'nın mali durumunu kalkındırmak için" Türkiye İş Bankası'nın yardımlarını esirgememesi dileği ile son bulur.[146]

Banka ve Büro İşçileri Sendikası, tüzüğüne göre, "üyelerinin hak ve menfaatlerini korumak, mevcut kanunlar dairesinde iktisadi, içtimai ve medeni seviyelerinin yükselmesine çalışmak, üyeleri arasında tesanüt ve her türlü yardımlaşmayı sağlamak ve üyelerini devlet daireleri, özel ve tüzel kişiler nezdinde temsil etmek" amacıyla kurulmuştu.[147] Sendikanın 11 kurucusundan 10'u 3'ü "bekçi", 1'i "ayak işçisi" ve 6'sı da "temizlik işçisi" olmak üzere Merkez Bankası çalışanıydı.[148] Söz konusu sendikanın tüzüğüne göre, üyeliğe kabulde "memleketin yüksek menfaatlerini ihlale saik fikir ve hareketlerle şöhretli olmamak" koşulu gözetilecekti. Tüzüğe göre, "Yabancı bir devletin siyasetine, propagandasına, fikir veya kanaatinin yayımına alet olan; milli menfaatlere ve milliyetçiliğe aykırı hareket eden" üyeler sendikadan çıkarılacaktı.[149] Yine tüzüğüne göre, "siyasi propaganda ve yayın faaliyetleriyle uğraşmayacak... herhangi bir siyasi teşekkülün faaliyetine vasıta olmayacak" olan sendika, "mesleki ve milli bir teşekküldü" ve "milli menfaatlere aykırı" hareket etmeyecekti.[150]

Dönemin sendikacılık anlayışını yansıtmak açısından ilginç bulunabilecek bu ilk girişimi, İş Bankası'ndaki sendikal örgütlenmenin başlangıcı saymak kuşkusuz doğru olmaz. Bankada sendikacılık faaliyeti 27 Mayıs hareketinin getirdiği anayasa ve çalışma yasalarıyla mümkün olacaktır. Nitekim 274 sayılı Sendikalar Kanunu'nun 24 Temmuz 1963 tarihinde yürürlüğe girmesinden sonra, İstanbul'da bir kısım banka çalışanı, Türkiye Banka Sigorta Büro İşçileri Sendikası'nı (Bank-İş) kurdu. 26 Ağustos 1963 tarihinde İstanbul'da kurulan Bank-İş, kısa sürede Türkiye İş Bankası bünyesinde de örgütlendi ve bir gazete haberine göre bankadaki sendikalı çalışanların sayısı toplam çalışanların sayısının yarısını geçti.[151] Bu gelişmeler üzerine genel müdürlük, 7 Kasım 1963 tarihinde yönetim kuruluna sendikaya ilişkin bir önerge sundu. Önergede, sendikanın kuruluşuna giden sürecin, şef ve şef muavini

142 TİB, *İMK*, 1 Kasım 1962 tarih ve 5918 sayılı karar.
143 TİB, *İMK*, 13 Ocak 1964 tarih ve 6287 sayılı karar.
144 TİB, *İMK*, 14 Ocak 1970 tarih ve 8771 sayılı karar.
145 TİB, *İMK*, 12 Kasım 1975 tarih ve 12812 sayılı karar
146 Banka ve Büro İşçileri Sendikası'ndan İş Bankası Genel Müdürlüğü'ne yazılan 4 Mayıs 1954 tarih ve 100 sayılı mektup, Etlik Arşivi.
147 *Banka ve Büro İşçileri Sendikası Ana Tüzüğü*, İstanbul, 1954, s. 3.
148 *a.g.e..*, s. 16.
149 *a.g.e..*, s. 3.
150 *a.g.e..*, s. 4-5.
151 Çetin Altan, "Sendikalara Çelme Takanlar", Milliyet, 10 Aralık 1963.

İş Bankası Bankalılarındır

4. Dönem Toplu İş Sözleşmesi kapağı.

düzeyindeki 15 banka çalışanının 1962 yılında, çalışma koşullarına ilişkin "fikir münakaşaları" sonucunda bu koşulların "ıslahı zımmında Emekli Sandığı ve dolayısıyla Banka idaresinin ele geçirilmesi hususunda mutabakata varmaları; fakat fiili girişimde bulunmamış olmaları" ile başladığı anlatılıyordu. Genel müdürlüğe göre, sendikanın memleket içi ve dışı "muzır cereyanlar" ile bir ilgisi ve siyasal örgütlerle bir bağı ve teması bulunmamaktaydı. Yapılan tahkikata göre, ilgili kişilerin "hiçbir fena halleri görülmemiş istikbal vaad eden çalışkan kimseler" oldukları ve sendikanın faaliyet geçmesi halinde yalnızca çalışma koşullarına ilişkin taleplerde bulunacakları anlaşılmıştı. 1963 yılı kasım ayında yönetim kurulunda yapılan uzun görüşmelerden sonra, Bank-İş hakkındaki gelişmelerin genel müdürlükçe ilerde de yönetim kuruluna sunulmasına ve "ehemmiyeti aşikâr olan" bu konunun Bankalar Birliği'nce de ele alınmasının sağlanmasına karar verildi. Bu toplantılarda, gerekirse, "bankaların ortak hukukunu korumak amacıyla" bir banka işveren sendikasının kurulmasının yerinde olacağı görüşü de ağırlık kazandı.[152]

Bank-İş'in hızla örgütlenerek bankayı toplu iş sözleşmesi görüşmelerine çağırması, konunun yeniden yönetim kuruluna gelmesine yol açtı. Bir işveren sendikası kurulması konusunda 26 Kasım'da Yapı ve Kredi Bankası, Türk Ticaret Bankası, Akbank, Garanti Bankası ve Osmanlı Bankası yöneticileriyle ilke anlaşmasına varılmasının ardından, Türkiye İş Bankası'nın öncülüğünde, Türkiye Banka İşverenleri Sendikası (Bank-İşveren) 31 Aralık 1963 tarihinde kuruldu.[153] Kurucular listesinde banka adına dönemin genel müdürü Bülent Yazıcı ve Hukuk Müşaviri Hikmet Belbez'in adları yer alıyordu. Yapı ve Kredi Bankası ön görüşmelere katılmakla birlikte kurucular arasında yer almadı. Bank-İşve-

ren'in amacı, tüzüğünde, "bankacılık işkoluna mensup işverenlerin müşterek iktisadi ve sosyal menfaatlerini korumak, aralarında yardımlaşmayı, bankacılık alanında ahenkli çalışmayı ve gelişmeyi sağlamak; üylerinin işyerlerinde iş ve çalışma şartlarını memleket ekonomisine, mevzuata ve ortak menfaatlere uygun şekilde düzenleyici koordinasyon ve standardizasyon tedbirleri alınmasını ve geliştirilmesini sağlamak, işverenler ile işçi teşekkülleri arasında iyi münasebetler ve karşılıklı işbirliği kurulmasını teşvik ve devamını temin ve bu maksatla üyelerini temsil" olarak belirtilmişti. Bank-İşveren 16 Aralık 1983'te yapacağı genel kurulda kendini feshedecektir.

İş Bankası Yönetim Kurulu, Bank-İşveren'in kurulduğu günlerde, Bank-İş'in kuruluşu nedeniyle yönetimce alınması gereken önlemler üzerinde de durdu. "Sendika üye sayısının Banka personel sayısının çoğunluğunu teşkil edecek seviyeye ulaşmış olması" ve sendikanın 25 Aralık 1963 tarihinde görüşmeler için çağrı çıkarması üzerine,[154] çalışanlara bir Genel Mektup yayımlayarak, banka mensuplarının, "bir taraftan memleketin şartlarını ve diğer taraftan gerek şahıslarının, gerekse çalıştıkları kurumun daimi menfaatlerini gözönünde bulundurarak, Türkiye İş Bankası'nın ciddiyetini sarsacak hareketlerden kaçınmalarının gerekli olduğu"nu bildirdi.[155] Genel müdürlük, Bank-İş'le Bank-İşveren arasında toplu iş sözleşmesi görüşmelerinin 18 Ocak 1964 tarihinde başlamasının ardından bir Genel Mektup daha yayımlayarak, Bank-İş'in görüşmelerdeki davranışlarının, "iyi niyetle telifinin mümkün olmadığını" ileri sürdü ve çalışanlarını bir kez daha uyardı: "Sendikaya üye olmayan çalışanların da bir sendika kurma hakları olduğu"na işaret eden ve böyle bir girişim gerçekleşecekse, bunun "mevcut Sendika'yı ikiye bölmek üzere Banka idarecileri tarafından istendiğini öne sürmenin bariz bir haksızlık ve basit bir propagandadan ibaret" olduğunu kaydeden bu Genel Mektup, Bank-İş'in yetkili olduğu İş Bankası'nda örgütlenecek yeni bir sendikanın da habercisiydi.[156] Bank-İş'in örgütlenme çalışmaları çeşitli hukuksal uyuşmazlıklara yol açtı. Her banka şubesinin ayrı bir işyeri sayılması nedeniyle, şube müdürlerinin işverini temsil edip etmediğine ilişkin açılan davalar sonucunda verilen farklı kararlar, sendika tarafından üst mahkemeye taşındı; Yargıtay Genel kurulu'nun verdiği içtihadı birleştirme kararıyla şube müdürleri işveren temsilcisi sayıldı.[157]

152 TİB, *İMK*, 7 Kasım 1963 tarih ve 6232 sayılı ve 27 Kasım 1963 tarih ve 6255 sayılı kararlar.
153 TİB, *İMK*, 27 Kasım 1963 tarih ve 6255 sayılı ve 20 Aralık 1963 tarih ve 6270 sayılı kararlar; *Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi*, Cilt 1, İstanbul, Kültür Bakanlığı ve Tarih Vakfı, 1966, s. 109-110.
154 TİB, *İMK*, 20 Aralık 1963 tarih ve 6271 sayılı karar.
155 TİB, 25 Aralık 1963 tarih ve 53606 sayılı Genel Mektup.
156 TİB, 6 Şubat 1964 tarih ve 53629 sayılı Genel Mektup.
157 *Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi*, Kültür Bakanlığı Cilt 1, İstanbul, Kültür Bakanlığı ve Tarih Vakfı, 1966, s. 109.

Toplu iş sözleşmesi görüşmelerinin tıkanması üzerine, üç kişilik bir uzlaştırma kurulu oluşturuldu. Bank-İş, kurulun aldığı kararları kabul etmeyerek, Türkiye İş Bankası'nın yurt çapındaki bütün şubelerinde 6 Mayıs 1964'ten geçerli olmak üzere grev kararı aldı ve sıkıyönetim altındaki Ankara ve İstanbul illerinde grev için Sıkıyönetim Komutanlıkları'na izin için başvuruda bulundu.[158] İstanbul Sıkıyönetim Komutanlığı, bölge çalışma müdürlüğü ile yaptığı temastan sonra grev hakkının doğduğunu tesbit ettiyse de greve gidilmesi halinde bunun, "memleketin iktisadi durumu bakımından sakıncalı olacağını dikkate alarak" greve izin vermedi.[159] Ankara Sıkıyönetim Komutanlığı ise izin başvurusuna aşağıdaki yanıtı verdi:

"Türkiye'nin iktisadi ve ticari hayatı üzerinde, çok mühim rol oynayan İş Bankası mensuplarının bir gün dahi olsa görevlerine gelmemeleri Türkiye'nin ticari hayatını felce uğratarak bu Banka ile münasebette bulunan vatandaşlar tahrik edilmiş olacağından ve Türkiye çapında emniyet ve asayişin ihlaline müncer olabilecek olayların vukuu muhtemel bulunduğundan Ankara ili hudutları içerisinde grev yapılmasına suret-i kat'iyede müsaade edilmemiştir."[160]

Bunun üzerine genel müdürlük, diğer illerde "bazı personelin greve katılmaları halinde dahi" şubelerin faaliyetlerine devam etmeleri kararını aldı ve şube müdürlerine yönelik "personele izah edilecek" hususları da içeren bir Genel Mektup yayımladı.[161] Türk-İş aracılığıyla yapılan yeni görüşmelerde Bank-İş'in eski taleplerinden vazgeçerek bankanın uygulamaya koyduğu uzlaştırma kurulu kararlarını kabul etmesiyle uyuşmazlık çözüldü ve Bank-İş grev kararından vazgeçti.[162]

Bank-İş, Türkiye İş Bankası'ndan sonra Yapı ve Kredi, Selanik Bankası ve Pamukbank'ta da toplu iş sözleşmesi imzalamış ve 13 Ağustos 1964'te Tütüncüler Bankası'nın 18 şubesinde 257 gün sürecek bir greve gitmişti. Aralık 1964'te beş ayrı bankayla uyuşmazlık yaşanması yeni grevleri gündeme getirdi. Bu grev sürecinde Türk-İş'ten beklediği desteği göremeyen Bank-İş, 1967 yılında Türk-İş'ten ayrılarak DİSK'e katılacak ve 1968 genel kuruluna sunulan raporda, Türk-İş yöneticilerin, Türk işçi tarihine "büyük ihanet mümessilleri olarak" geçecekleri ileri sürülecekti.[163]

Bank-İş'in kendi tarihindeki ilk olma özelliğini de taşıyan toplu sözleşme metninin hazırlanması için banka yönetim kurulu, Cahit Zamangil ve Turan Güneş'i görevlendirdi.[164] Aynı günlerde, basında İş Bankası'nda örgütlenen yeni bir sendikanın, Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Sendikası'nın (TİBAŞ) kuruluş haberleri yer alıyordu: "İş Bankası işçileri lokal sendika kurdu: Bir süre önce Bank-İş Sendikası vasıtasıyla Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi ile toplu iş sözleşmesi yapmak üzere teşebbüse geçen İş Bankası mensupları bu sendikanın grev kararı alması ve bir aile ihtilafını bütün yurda yayma teşebbüsü üzerine kendi bankaları içinde kalarak bir sendika kurmuşlardır... Sendikanın kurulması ile Bank-İş sendikasına kayıtlı birçok İş Bankası mensubu istifa ederek yeni sendikaya girmek için müracaat etmeye başlamıştır."[165]

Bank-İş'le İş Bankası adına Bank-İşveren arasında 31 Ocak 1966 tarihine kadar yürürlükte kalacak olan ilk toplu iş sözleşmesi 10 Haziran 1964 tarihinde imzalandı. Sendikalı 4.300 çalışanın (çalışanların yaklaşık %70'i) çalışma süresi 7,5 saat olarak belirlendi.[166] Bu, Bank-İş'le yapılan ilk ve son toplu sözleşme olacaktı. Genel müdürlük, çalışanlarına, "sendikaya üye olmak veya olmamak veya bir sendikadan ayrılıp diğer sendikaya girmek" gibi hallerin, "mensupların hak ve menfaatlerine asla tesir etmeyeceğini" bildirdi.[167]

Bu süreçte bankanın Bank-İş'le olan ilişkisi eleştirel bir şekilde basına da yansıdı:

"Şöhretli bankalarımızdan birinin Anadolu şehirlerindeki şube müdürleri memurlara baskı yapıyorlarmış; 'Bank-İş Sendikası'ndan istifa edin, yoksa size mesai falan vermeyiz' diyorlarmış. Ne yapsın memurlar, iyi sicil alabilmek için, müdürle geçinebilmek için ekmek korkusuyla istifa ediyorlarmış sendikalarından. Şube müdürleri telgraf çekiyorlarmış Genel Müdürlüğe, 'Şubemizin tüm memurları Bank-İş'ten istifa ettiler, arzederim!' diye."[168]

Bu arada Bank-İş'le sorunlar devam ediyordu. Sendikaya üye bir çalışan tarafından genel müdürlüğe gönderilen bir mektubun yönetim kurulunun gündemine girmesinin ardından,[169] sözleşmenin bazı maddelerinin uygulanmasında ortaya çıkan anlaşmazlık yüzünden hakeme gidildi.[170] Yönetim kurulu Aralık 1965'te toplu iş sözleşmesini feshetti.[171] Bu dönemde, özellikle İzmir'de bazı TİBAŞ üyeleri sendikalarından istifa ederek Bank-İş'e katıldılar.[172] Bank-İş ile TİBAŞ arasında birleşme görüşmeleri yürütüldüyse de bu görüşmelerden olumlu bir sonuç çıkmadı.[173]

Yönetim kurulunun toplu iş sözleşmesini fesh etmesinin hemen ardından TİBAŞ, 6 Ocak 1966'da yeni sözleşme için çağrı çıkardı. Bu çağrı Bank-İş'in girişimiyle iptal edildi; böylece iki sendika arasında toplu iş sözleşmesi etrafında bir mücadele başladı:

"TİBAŞ'ın ekseriyeti olmadığı ve mevcut sözleşme bitmeden çağrı yapılamaz gerekçesiyle yaptığımız itiraz üzerine, durumu tetkik eden İstanbul Bölge Çalışma Müdürlüğü, 8 Ocak 1966 tarih ve 9 No'lu kararıyla, TİBAŞ'ın 6 Ocak 1966 tarihli Hürriyet gazetesiyle İş Bankası'na yaptığı sözleşme çağrısını iptal etmiştir. Bütün İş Bankası mensupla-

158 *Ankara Telgraf*, 21 Nisan 1964; TİB, *İMK*, 22 Nisan 1964 tarih ve 6395 sayılı karar.
159 *Dünya*, 22 Nisan 1964.
160 TİB, 22 Nisan 1964 tarih ve 53679 sayılı Genel Mektup.
161 TİB, 28 Nisan 1964 tarih ve 53681 sayılı Genel Mektup.
162 *Ulus*, 9 Mayıs 1964; TİB, 13 Mayıs 1964 tarih ve 53689 sayılı Genel Mektup.
163 *Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi*, Kültür Bakanlığı Cilt 1, İstanbul, Kültür Bakanlığı ve Tarih Vakfı, 1966, s. 109- 110.
164 TİB, *İMK*, 21 Mayıs 1964 tarih ve 6424 sayılı karar.
165 *Milliyet*, 22 Mayıs 1964; Adalet, 23 Mayıs 1964.
166 *Yeni İstanbul*, 11 Haziran 1964; TİB, *İMK*, 11 Haziran 1964 tarih ve 6440 sayılı karar; TİB, 25 Haziran 1964 tarih ve 53706 sayılı Genel Mektup.
167 TİB, 25 Haziran 1964 tarih ve 53706 sayılı Genel Mektup.
168 Faik Suad, "Sövmeyi Bırakın da Tenkidin Zevkini Tadın", *Ulus*, 22 Kasım 1964.
169 TİB, *İMK*, 23 Temmuz 1964 tarih ve 6480 sayılı karar.
170 TİB, *İMK*, 17 Ağustos 1964 tarih ve 6496 sayılı karar.
171 TİB, *İMK*, 9 Aralık 196 tarih ve 6900 sayılı karar
172 Nusret Önsüer, *Bank-İş ile İzmir Türkiye İş Bankalılar Toplantısı*, İstanbul, Yenilik Basımevi, 1965.
173 *TİBAŞ Sendikası ile Bank-İş Arasında Birleşme Müzakereleri*, İstanbul, Yenilik Basımevi, 1965.

rının ve üyelerimizin ekseriyete sahip sendikamızın, müddetinde yapacağı çağrıyı beklemelerini ve üye olmayanların sözleşme haklarından faydalanması için süratle sendikamıza kaydolmalarını önemle hatırlatırız.
Bank-İş."[174]

"Toplu iş sözleşmesi çağrımıza yapılan itirazlar İstanbul Bölge Çalışma Müdürlüğü'nce:
Akit feshedilmiş olmasına rağmen sözleşmenin 31 Ocak 1966 tarihine kadar yürürlükte bulunduğu;
Ehliyet tesbitinin 1 Şubat 1966 tarihinden önce yapılamayacağı gerekçesi ile kazai organlar nezdinde kabil-i itiraz olmak üzere karara bağlanmıştır. Bu münasebetle:
Çalışma Müdürlüğü'nde hiçbir şekilde ehliyet tesbiti yapılmadığını;
Toplu sözleşme çağrımızın 1 Şubat 1966 tarihinde tekrarlanacağını;
Ehliyet tesbiti yapıldığı zaman ekseriyetin Sendikamıza ait olduğunun kesinlikle ortaya çıkacağını sayın üyelerimize ve ilgililere duyururuz. TİBAŞ."[175]

Çoğunluğa hangi sendikanın sahip olduğuna ilişkin tartışmalar ocak ayı boyunca devam edecek,[176] her iki sendika da 1 Şubat 1966'da yeni toplu iş sözleşmesi için çağrı çıkaracaktır.[177] Ayrıca Bank-İş, aynı günlerde, Asliye Hukuk Mahkemesi'ne başvurarak TİBAŞ'ın feshini isteyecek; adı geçen sendikayı müdür ve müdür yardımcısı düzeyindeki personelin kurduğunu belirterek, müdür ve müdür yardımcılarının işçi sayılmayıp işveren oldukları yolunda aynı mahkemenin bir kararı olduğuna işaret edeceketir.[178]

Genel müdürlük, 10 Mart 1966'da duruma bir çözüm getirebilmek üzere yönetim kuruluna bir önerge sundu. Buna göre, Bank-İş çoğunluğa sahip olduğunu ileri sürdüğü 31 şubede işyeri esası üzerinden toplu iş sözleşmesi görüşmelerine 7 Mart 1964 günü sendika lokalinde başlanmasını önermiş ve talebini Bank-İşveren'e iletmişti. Çoğunluğu sağladığını ileri süren TİBAŞ da aynı işyerinde iki sözleşmenin fiilen mümkün olamayacağını ve çalışanların anlaşmazlığın uzamasından şikâyetçi olduğunu beyan ederek, bölge çalışma müdürlüğüne başvuruya mahal kalmadan 21 Mart 1964 günü bankanın uygun göreceği yerde toplu iş sözleşmesi görüşmelerine başlamaya hazır olduğunu bildirmişti. Genel Müdür Bülent Yazıcı, yönetim kurulu toplantısında, "Bank-İş'in her işyerinde ayrı toplu iş sözleşmesi yapılması isteğinin müzakere yeteneği olmadığını, bunun içinden çıkılamayacağını ve sonuçlarının kestirilemeyeceğini; iki sendika ile çoğunluğa sahip oldukları yerlerde iki ayrı toplu sözleşme yapmanın belki mümkün görülmekle birlikte, bunun görüşmeler sırasında açık artırmaya yol açarak talepleri yükseltebileceğini ve bir anlaşma sağlansa bile uygulamada birçok imkânsızlıklar çıkabileceğini" açıkladı. Genel müdür, yönetim kurulunun başından beri savunageldiği gibi, bankanın "bir kül" olması nedeniyle çoğunluğu elde eden sendika ile toplu sözleşme yapmanın birçok yönden gerekli ve yararlı olduğunu kaydetti. Genel müdür konuşmasında, olasılıklar üzerinde de durdu ve Bank-İş'in toplu olarak olmasa bile, özellikle İstanbul'da birkaç şubede grev yapabileceği, ancak TİBAŞ üyeleri ve bir kısım tarafsızların varlığı nedeniyle, yaratabileceği sıkıntılara rağmen, olası bir grevin çok etkili olmayacağını belirterek, Bank-İş'in talebinin ka-

bul edilemeyeceğini açıkladı.[179] Bunun üzerine yönetim kurulu aşağıdaki kararları aldı:[180]

Adı geçen sendikalardan ancak TİBAŞ ile toplu sözleşme akdi müzakeresine girişilecektir.

Bank-İş, TİBAŞ'ın görüşme için tayin ettiği 21 Mart 1966 tarihinden evvel yetkili makama gün tayin ettirip toplu sözleşme müzakeresine çağırdığı takdirde aynı günde TİBAŞ'la da müzakereye oturulacaktır.

- Önemle izlenecek bu konularda Hükümet'in ilgilenmesinin gerekli görüleceği durumlar ortaya çıktığı takdirde, "münasip şekil ve surette alakalı Hükümet makamını haberdar etmek" için Umum Müdüre yetki verilmiştir.

Yukardaki kararların ışığı altında TİBAŞ'a Umum Müdürlükçe bir mektup yazılacaktır.

TİBAŞ'la görüşmelere 16 Nisan 1966'da başlandı ve Bank-İş'le "müzakerelere ve temasa asla girişilmemesi" de daha sonraki bir yönetim kurulu toplantısında ittifakla karara bağlandı. Aynı toplantıda TİBAŞ'la yürütülen görüşmelerde çıkabilecek ani ve hızla çözülmesi gereken sorunları inceleyerek görüşmeleri yürüten ekibe yön vermede genel müdürlükle işbirliği yapmak üzere 5 kişilik bir "idare komitesi" oluşturuldu. Genel müdürün yanı sıra, yönetim kurulu üyelerinden Fahir Armaoğlu, Turan Güneş, Uluğ İğdemir ve Cahit Zamangil bu komitede yer aldılar.[181] Banka yöneticileri, Bank-İş tekrar toplu iş sözleşmesi için çağrı çıkardığında, sendikaya "mahkemelerin verdiği birbirine karşıt kararların nasıl birleştirilebileceği" sorusuyla karşılık verdi; yönetim kuruluna Bank-İş'in artık kendinde grev kudretini görmediği açıklandı.[182] TİBAŞ'la süren görüşmeler, 22 Temmuz 1966 tarihinde TİBAŞ'ın Bank-İşveren'le toplu iş sözleşmesi imzalamasıyla sonuçlandı. Mücadeleyi TİBAŞ kazanmıştı.[183]

Bank-İş İstanbul Bölge Çalışma Müdürlüğü'ne itiraz etti. Basında aşağıdaki gibi haberler yayımlandı:

"İş Bankası'nın kendi iç bünyesinde kurulan TİBAŞ Sendikası ile yaptığı toplu iş sözleşmesi, İstanbul Bölge Çalışma Müdürlüğü tarafından iptal edilmiştir. Bank-İş Sendikası tarafından Bölge Çalışma Müdürlüğü nezdinde yapılan itiraz uygun görülmüş ve TİBAŞ Sendikası'nın gerekli kanuni prosedürü ikmal etmeksizin yaptığı toplu iş sözleşmesinin hukuki bir değeri olmadığı bildirilmiştir."[184]

174 *Hürriyet*, 9 Ocak 1966.
175 *Hürriyet*, 10 Ocak 1966.
176 *Hürriyet*, 20 Ocak 1966.
177 *Hürriyet*, 1 Şubat 1966.
178 *İş ve Ekonomi*, 8 Şubat 1966.
179 TİB, *İMK*, 10 Mart 1966 tarih ve 6999 sayılı karar.
180 TİB, *İMK*, 10 Mart 1966 tarih ve 6999 sayılı karar.
181 TİB, *İMK*, 10 Mayıs 1966 tarih ve 7078 sayılı karar.
182 TİB, *İMK*, 16 Haziran 1966 tarih ve 7117 sayılı ve 4 Temmuz 1966 tarih ve 7140 sayılı kararlar.
183 *Yeni Tanin*, 9 Ağustos 1966; TİB, 9 Ağustos 1966 tarih ve 10411 sayılı Tamim.
184 *Akşam*, 6 Eylül 1966.

Bank-İş'in bu girişimlerinden olumlu bir sonuç alamadığı, TİBAŞ'la yapılan toplu iş sözleşmesinin 31 Aralık 1968'e kadar yürürlükte kalmasından ve yeni toplu sözleşme için 25 Ocak 1969 tarihinde görüşmelere başlanmasından anlaşılmaktadır.[185]

19 Mayıs 1964 tarihinde İstanbul'da kurulan TİBAŞ'ın üst düzey yöneticileri arasında Cahit Kocaömer, Mustafa Kemal Sayıl, Selahattin Karahan, Talat Orhan, Süleyman Kaya, Güngör Aydınoğlu ve Onur Ökten daha sonraki tarihlerde Türkiye İş Bankası Yönetim Kurulu üyeliği yapacaklar ve Cahit Kocaömer ile Selahattin Karahan genel müdürlüğe getirilecektir. Kocaömer, kendisiyle yapılan sözlü tarih görüşmesinde, kendisinin sendikacı geçmişinin, yönetici konumuna yükselirken iktidar çevrelerinde yarattığı olumsuz etkilerden söz edecektir. TİBAŞ'ın 19 Mayıs 1964 tarihinde yapılan ilk yönetim kurulu ve beş ay sonra 28 Ekim 1964 tarihinde yapılan ilk genel kurulunda, kuruculardan Cahit Kocaömer genel başkanlığa, Mustafa Kemal Sayıl genel başkan vekilliğine seçilmişlerdir. Kocaömer 30 Ekim 1975'teki 9. genel kurula kadar genel başkanlık görevini sürdürecek, bu tarihten sonra, 28 Ekim 1967'deki genel kurulda genel sekreterliğe seçilmiş bulunan Süleyman Kaya genel başkanlığa getirilecektir.

Ekim 1973'teki 8. genel kurula sunulan çalışma raporunda, "milli birlik ve beraberliğin sağlanmasında ve geliştirilmesinde başlıca etken olan sıkıyönetim rejimi"nin çalışanlar aleyhine işletildiğini ve sıkıyönetimi fırsat bilerek en masumane işçi taleplerinin reddedilerek grevlere sebebiyet verildiğini kaydenen TİBAŞ, 1980 askeri müdahalesinden sonra "12 Eylül Harekâtı vesilesiyle Silahlı Kuvvetlere minnet ve şükran" duygularını dile getirmiş olsa da gelişmelerden İş Bankası çalışanları olumsuz bir şekilde etkilenmişlerdir.

12 Eylül müdahalesinden sonra yürürlüğe giren 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nundan sonra işyeri sendikası olarak faaliyet gösteremeyen TİBAŞ, 15 Ağustos 1983 tarihinde toplanan olağanüstü genel kurulunda tüzüğünü değiştirerek Banka-Bürosen adını almış ve Türk-İş'e üye olma kararı vermiştir. 17-18 Aralık 1983'te yaptığı genel kurulda adını Banka Sigorta İşçileri Sendikası (BASİSEN) olarak değiştiren sendika, 1983 ve izleyen yıllarda, işkolundaki bazı sendikaların katılımıyla büyümüş ve 50 bini aşkın üyesiyle işkolununun en büyük sendikası haline gelmiştir. BASİSEN kurulduğu günden bu yana İş Bankası çalışanlarını temsil etmekte, ikişer yıl aralarla banka ile toplu iş sözleşmeleri imzalamaktadır.

İş Bankası'nda Bank-İş, TİBAŞ ve BASİSEN'le devam eden sendikal yaşamın genel olarak bankaya etkisi, işe almadan çıkarmaya, eğitimden ödüllendirme, cezalandırma ve yükseltmeğe, maaş ve diğer parasal haklardan her türlü sosyal haklara kadar bankadaki çalışma hayatının hemen hemen her yönünün bir sisteme ve kurala bağlanmış olmasıdır. Çalışanlara etkisi ise, askeri müdaleler vb

durumlar dışında, çalışanların ücret ve diğer haklarının artışı yönünde oluşudur. Örneğin, Türk banka sistemi içinde, 1965'ten 1960'ların sonuna kadar, çalışan başına düşen ücret ve diğer sosyal hizmet giderleri, Osmanlı Bankası'ndan sonra en yüksek Türkiye İş Bankası'nda gerçekleşmişti.[186]

185 TİB, *İMK*, 22 Ocak 1969 tarih ve 8357 sayılı karar.
186 TİB, *İMK*, "1969 yılı İş Programı", 5 Şubat 1969 tarih ve 8391 sayılı karar.
187 TİB, *İMK*, 22 Mayıs 1961 tarih ve 5492 sayılı karar.
188 TİB, *İMK*, 20 Ekim 1961 tarih ve 5622 sayılı karar.

HIZLI YAŞANAN YILLARDA İŞ BANKASI VE ÇEVRESİ

1960, 1971 ve 1980'deki askeri müdahaleler arasında geçen yıllar gerçekten de Türkiye'nin hızlı yaşadığı yıllar oldu. Ekonomik büyümeyi izleyen kriz; sosyal ve kültürel uyanışı ve gelişmeyi izleyen toplumsal ve siyasal bunalım, incelenen dönemin öne çıkan özellikleriydi. Söz konusu dönem ayrıca, gerek genel olarak Türk bankacılığının gerekse İş Bankası'nın hızlı büyüdüğü bir dönemdi. Bu dönemde İş Bankası'nın çevreyle ilişkilerinde üç gelişmenin altını çizmek gerekir. Banka bu dönemde, müşterileriyle ilişkilerine önem verdi, reklam faaliyetini hızlandırdı ve kültürel faaliyetlerini, bağış ve yardımlarını artırdı ve basınla ilişkilerini her zaman olduğu gibi sıcak tuttu.

1956 yılında Kültür Yayınları İş-Türk Limited Şirketi'nin kurularak yayın faaliyetine başlanmış olduğunu daha önce görmüştük. 1961 yılında yönetim kurulu üyelerinden Aydın Yalçın'a kültür yayınları hakkında bir araştırma yaptırıldı. Aydın Yalçın, 20 Mayıs 1961 tarihli muhtırada özetlediği araştırmasında, Ankara Üniversitesi'nin Siyasal Bilgiler ve Hukuk Fakülteleri ile işbirliği yapılarak ayrı bir seri içinde bilimsel eserler yayımlanmasını öneriyordu. Öneri yönetim kurulunda ilke olarak benimsenmiş ve genel müdürlüğün de katkısıyla gerekli hazırlıkların yapılması kararlaştırılmış olmasına rağmen söz konusu projeden bir sonuç çıkmadı.[187] Aradan yaklaşık 5 ay geçtikten sonra yönetim kurulu bu kez kültür yayınları için bir komisyon kurulmasına ve Fikret Ekinci'nin "müşavir" olarak atanmasına karar verdi.[188]

1968 yılına gelindiğinde gerek yayın, gerekse reklam işlerinin daha verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla yeni bir genel müdürlük birimi kurulması çalışmaları başladı. Zira 1950'li yıllarda bu işlevi yerine getiren

neşriyat müdürlüğü, 27 Mayıs'tan sonra yönetim kurulunun aldığı bir kararla lağvedilmiş ve başındaki görevlinin işine son verilmişti.[189] Reklam ve tanıtım işleri de büyük ölçüde mevduat müdürlüğü tarafından yürütülür olmuştu. 1968 yılı ortalarında, basın, radyo, film, afiş, broşür ve hediyelik gibi bütün reklam ve tanıtım araçlarından en uygun ve etkili bir şekilde yararlanılmasını sağlamak amacıyla bir "reklam ve propaganda müdürlüğü" kurulması yolundaki genel müdürlük teklifi yönetim kurulunda görüşüldü. Görüşmeler sırasında, kurul üyesi ve Başkan Vekili Turan Güneş, "modern dünyada reklam işlerinin bir ihtisas sahası olduğunu, Türkiye'de de Basın ve Yayın Yüksek Okulu'nda bu işlerle ilgili dersler okutulduğunu ifade ile kurulacak yeni müdürlüğün isminin Halkla İlişkiler Müdürlüğü olmasını" teklif etti ve görüşmeler sonunda bir halkla ilişkiler müdürlüğü kurulması oybirliği ile kabul edildi.[190] Yaklaşık iki ay içinde halkla ilişkiler müdürlüğünün görev yönetmeliği de hazırlanarak yönetim kurulunda kabul edildi.[191] Buna göre, yeni müdürlüğün esas faaliyeti, "halkın Bankamıza olan güven duygusunu artırarak, yeni müşteriler kazandırmayı ve mevcut müşterilerle olan ilişkileri kuvvetlendirmeyi" hedefliyordu. Halkla ilişkiler müdürlüğünün görevleri dört temel başlık altında toplanmıştı:

- Reklam İşleri: Her türlü reklam araçlarından en uygun şekilde yararlanmak, en etkili reklam araçlarını tetkik etmek, reklam programlarını hazırlayıp uygulamak; yapılan reklamların etkilerini artıracak yenilikleri arayıp bulmak; diğer bankaların reklam çalışmalarını ve sonuçlarını izlemek; yabancı ülkelerdeki ve Türkiye'deki yeni reklam anlayış ve çeşitlerini ve bu konuda yapılan çalışmaları yakından izlemek ve bunları imkânlar ölçüsünde ilk defa bankanın uygulamasını sağlamak.
- Yayın İşleri: Bankanın kitap şeklinde doğrudan doğruya yayımlayacağı eserleri seçmek; geleceğin müşterilerini bugünden hazırlamak amacıyla çocuklar ve yeni yetişenler için dergi ve kitaplar yayımlamak; basın, radyo ve televizyon gibi her türlü araçtan yararlanarak bankanın her türlü ilanını yaptırmak; dış işler müdürlüğü ile işbirliği yaparak banka ile ilgili haber ve ilanların yurtdışında da yayımlanmasını sağlamak.

Personelle İlişkiler: Personelde İş Bankası sevgisinin yerleşmesine ve güçlenmesine yardımcı olmak ve müşterilere üstün bir moralle hizmet edilmesini sağlamak amacıyla çıkarılan İş Dergisi'ni hazırlamak ve yönetmek; banka personelininin günün reklam anlayışı ve "halkla ilişkiler" konusunda eğitimi için programlar hazırlamak.

- Diğer Görevleri: Tasarrufu teşvik ikramiyelerinin çekilişlerinde mevduat müdürlüğü ile işbirliği yapmak ve sonuçların zamanında yayın organlarına aktarılmasını sağlamak; banka için yararlı kitapları satın almak, dergi ve gazetelerin abonmanlarını sağlamak; mahalli ilan ve reklamlar konusunda şubelere tanınacak yetkinin sınırlarını çizmek ve bu konuda yol göstermek; genel müdürlük kütüphanesini yönetmek.

Görüldüğü gibi, halkla ilişkiler müdürlüğü, bir yandan kültür yayınlarını yönetecek, diğer yandan da bankanın her türlü tanıtım işini örgütleyeceği gibi başta *İş Dergisi* olmak üzere bankanın süreli yayınlarını da yönetecekti. Halkla ilişkiler müdürlüğünün kurulmasından sonra ve özellikle 1970'li yıllarda, bankanın reklam faaliyetlerinin geliştiği görülmektedir. Köylere kadar giren ışıklı reklamlar, başta *Atatürk'ten Anılar* olmak üzere çeşitli sanat, kültür ve spor filmleri;

Zeki Müren'le Sohbet ve Müzik, Uğurlugil Ailesi, Doğru mu Yanlış mı? gibi radyo programları bu dönemin dikkat çeken reklam ve tanıtım etkinlikleri arasında yer alıyordu.

1970 yılında şair Ümit Yaşar Oğuzcan'a kültür yayınları hakkında bir araştırma yaptırıldı. Eylül 1970 tarihini ve "Kültür Yayınlarına Dair Bir Etüt" adını taşıyan söz konusu araştırmanın raporunda Oğuzcan o zamana kadar yapılan yayınları eleştirdiği gibi, gelecek için de önerilerini ortaya koyuyordu.[192] Oğuzcan'ın eleştiri ve önerileri beğeni ile karşılanmış olmalı ki, kendisi 16 Kasım 1970 tarihinde Kültür Yayınları Müşavirliği'ne tayin edildi.[193] Önce Kültür Yayınları İş-Türk Limited Şirketi kadrosunda kültür yayınları müşavirliğine atanan Ümit Yaşar Oğuzcan, 1973 Ekim'inde "vazife durumunda bir değişiklik yapılmaksızın ve aynı haklarla 'Kültür Yayınları Müşaviri' unvanı ile" banka kadrosuna alındı.[194] Ümit Yaşar Oğuzcan bankadan emekli olduğu 1977 yılına kadar bu görevini sürdürdü.

İncelediğimiz dönemde İş Bankası'nda görev yapan iki ünlü kültür ve edebiyat adamından birisi Ümit Yaşar Oğuzcan, diğeri ise 1966-1972 tarihleri arasında yönetim kurulu üyeliği yapan Ahmet Muhip Dıranas'tı. Ümit Yaşar Oğuzcan, 1926 yılında Tarsus'ta doğdu. Konya Askeri Ortaokulu'nu ve Eskişehir Ticaret Lisesi'ni bitiren Oğuzcan, Ankara'da önce Osmanlı Bankası'nda çalıştı, daha sonra İş Bankası'na girdi ve Ankara, İstanbul ve Adana'da çalıştı. 1960'lı yıllarda Ümit Yaşar Yayınevi'ni kururak yayımcılık yapan Oğuzcan, 1970 Kasım'ında İş Bankası Kültür Yayınları müşaviri oldu. Emekli olduğu 1977 yılına kadar bu görevini sürdüren Oğuzcan çeşitli dergi ve gazetelerde yayımlanan şiirlerini 1947 ile 1978 arasında yayımlanan 27 kitapta topladı. Aşk ve ayrılık temalarını işlediği şiirleri ve rubaileri geniş kitlelerin büyük beğenisini kazanan Oğuzcan'ın taşlama ve hicivleri de vardır.[195] 4 Nisan 1984 tarihinde İstanbul'da ölen şairin İş Bankası'yla ilgili bir dörtlüğünü aktarmadan geçmemek gerekir. 1960'ların başında bir yayınevi kurmak üzere bankadan ayrılan Oğuzcan bir miktar kredi kullanır. Başarılı olmayan yayımcılık deneyiminden sonra yeniden bankada müşavir olarak çalışmaya başlayan Oğuzcan'ın borcunun ana parası takside bağlanır. Ana paranın borcu bitmek üzerey-

189 TİB, *İMK*, 25 Ağustos 1960 tarih ve 5261 sayılı karar.
190 TİB, *İMK*, 27 Haziran 1968 tarih ve 8048 sayılı karar.
191 TİB, *İMK*, 2 Ağustos 1968 tarih ve 8124 sayılı karar.
192 Ümit Yaşar Oğuzcan, "Kültür Yayınlarına Dair Bir Etüt", Eylül 1970, Ümit Yaşar Oğuzcan Dosyası, Etlik Arşivi.
193 TİB, Halkla İlişkiler Müdürü V. Varol'un 19 Kasım 1970 tarih ve 5194 sayılı yazısı, Ümit Yaşar Oğuzcan Dosyası, Etlik Arşivi.
194 TİB, *İMK*, 24 Ekim 1973 tarih ve 11385 sayılı karar.
195 "Oğuzcan, Ümit Yaşar", *Türk ve Dünya Ünlüleri Ansiklopedisi*, Cilt 8, İstanbul, Anadolu Yayıncılık, s. 4276.

ken faizlerin de ödenmesi gerektiği kendisine bildirilen Ümit Yaşar aşağıdaki dörtlüğü yazar:

İnanın ki Ferit Bey anamız ağlamıştır
Ödiyelim diyerek bunca yıldır anayı,
İki çocuk babası Şair Ümit Yaşar'dan
Bir emir buyurun da almasınlar babayı.

Dörtlük dönemin Genel Müdürü Ferid Basmacı'ya iletilir. Genel müdür espriyi kahkaha ile karşılar ve şairden faiz alınmaması için gerekli talimatı verir.[196]

İş Bankası Yönetim Kurulu'nda çalışmış dönemin bir başka şairi Ahmet Muhip Dıranas'tı. Dıranas, 1909 yılında Sinop'ta doğdu. Ankara Erkek Lisesi'nde Ahmet Hamdi Tanpınar'ın öğrencisi oldu. Bir süre Ankara Hukuk Fakültesi ve İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Felsefe Bölümü'nde okudu. 1938-1942 yılları arasında Halkevleri Kültür ve Sanat Yayınları Danışmanlığı, 1946-1949 yıllarında Çocuk Esirgeme Kurumu Neşriyat Müdürlüğü yapan Ahmet Muhip Dıranas, *Zafer* gazetesinde günlük fıkralar yazdı. 1951 yılında Devlet Tiyatroları edebi kurul üyeliğine getirilen Dıranas, 1957-1960 yılları arasında ise Çocuk Esirgeme Kurumu Başkanlığı görevini üstlendi. Anadolu Ajansı Yönetim Kurulu üyeliği de yapan Dıranas, 31 Mart 1966-24 Mart 1972 tarihlerinde İş Bankası Yönetim Kurulu'nda görev yaptı. 21 Haziran 1980 tarihinde Ankara'da ölen Dıranas'ın, "insanın bireysel duygulanışlarını, özleyiş ve anılarını, biçimi ön planda tutarak duygu ve imge yoğunluğu içinde işlediği" şiirleri 1974 yılında *Şiirler* adıyla bir kitapta toplanmıştı.[197]

1977 yılında, o güne kadar halkla ilişkiler müdürlüğünün görev alanında bulunan kültür ve sanat çalışmalarının, kurulacak ayrı bir birim içinde yürütülmesi kararlaştırıldı ve bu amaçla "kültür ve sanat müşavirliği" adıyla yeni bir yapılanmaya gidildi. Böyle bir birimin kurulmasının gerekçesi halkla ilişkiler müdürlüğünün "reklam ve propaganda çalışmaları nedeniyle kültür ve sanat çalışmalarına yeterince zaman ayıramaması"ydı. Kültür ve sanat müşavirliğinin kurulmasına ilişkin yönetim kurulu kararında ayrıca, "bu örgütün başına Banka dışından yetenekli bir eleman getirilmesi uygun bulunmuştu."[198] Kültür ve sanat müşavirliğinin görev yönetmeliği de yönetim kurulunun 21 Şubat 1978 tarihli toplantısında kabul edildi.[199] Yönetmeliğe göre, müşavirliğin esas faaliyetini, "halkın Banka'ya olan ilgi ve sevgisini sürdürmek ve güçlendirmek amacıyla genel olarak ülkemizdeki kültür, bilim ve sanat hareketlerinin gelişmesini sağlayacak çalışmalar yapmak" oluşturuyordu. Öngörülen kültür ve sanat çalışmaları arasında, el sanatlarına ilişkin araştırma ve derlemeler; Türk folkloruna ilişkin çalışma ve araştırmaları desteklemek; bankanın sahip olduğu resim, tablo, heykel ve benzeri sanat eserlerinin bakım ve koruması dışında bunların yurtiçi ve yurtdışında sergilenmesini sağlamak; başlıca kentlerde sanat galerileri açmak ve yönetmek; bankaya armağan edilen ya da satın alınan değerli eşya

ve sanat eserlerinden oluşan bir müze kurmak gibi etkinlikler yer alıyordu. Müşavirlik ayrıca, "üstün yetenekli kişilerin tanınmalarına yardımcı olmak amacıyla çeşitli dallarda zaman zaman özendirici ve ödüllü yarışmalar düzenlemek" ve "belirli bilim, kültür ve sanat dallarında her yıl tekrarlanacak 'Türkiye İş Bankası Büyük Ödülü'nün esas şartlarını saptamak ve uygulamak" ödevlerini de yerine getirecekti. Müşavirlik bunlara ek olarak, genel müdürlük kütüphanesinin zenginleştirilmesi, kadrosu geniş ve binası elverişli şubelerde kitaplıklar kurulması, *İş Dergisi*'nin hazırlanması, yayımı ve dağıtımı işlerini de yapacaktı.[200] Müşavir dışında altı personeli bulunan birimin başına, CHP eski milletvekili ve banka yönetim kurulundaki dört yılı aşkın görev süresi henüz bitmiş olan CHP Merkez Yönetim Kurulu üyesi gazeteci İbrahim Cüceoğlu getirildi.[201] Kültür ve Sanat Müşavirliği kadrosu 1985 yılında kaldırılacak ve bu birime verilmiş bulunan görevlerin eskiden olduğu gibi halkla ilişkiler müdürlüğünce yerine getirilmesi ve "mevcut Kültür-Sanat Müşaviri'nin aynı statü içersinde ancak Halkla İlişkiler Müdürü'ne bağlı olarak göreve devam etmesi" kararlaştırılacaktı.[202]

İş Bankası, incelediğimiz dönemde, reklam ve tanıtım faaliyetlerini olduğu kadar kültür ve sanat faaliyetlerini de önceki dönemlere göre artırdı, çeşitlendirdi ve bu faaliyetlerin kalitesini yükseltti. 1968 yılında halkla ilişkiler müdürlüğünün kurulmasının bunda payı olduğunu kabul etmek gerekir. Bununla birlikte, söz konusu müdürlük kurulmadan önce de kimi atılımlar başlamıştı. Bunlardan ilki çalışanlara yönelik bir derginin 1965 yılında yayın hayatına sokulmasıdır. Şimdi, bankanın kendi çalışanlarına ve çevresine yönelik süreli yayınlarının öyküsünü kronolojik sıraya göre özetleyelim:

- 1965 Ağustos'undan itibaren bir "dahili yayın organı" olarak aylık bir dergi yayımlanmaya başlandı. Bankadaki ve sektördeki gelişmeleri çalışanlara aktarmak, onların da katkılarıyla iki yönlü bir iletişim kurabilmek amacıyla genel müdürlükçe hazırlanan bir önerge 1965 Nisan'ında yönetim kurulunda görüşüldü ve ilke olarak böyle bir dergi yayımlanması kabul edildi.[203] Yönetim kurulunun 14 Mayıs 1965 tarihinde yaptığı toplantıda "dahili dergi" konusunda yapılan hazırlıklar gözden geçirildi; yılda azami 70.000 lira kâğıt masrafı ve 20.000 lira telif ücreti harcaması yapma konusunda genel müdürlüğe yetki verildi. Ayrıca ilk sayının Türk Tarih

196 Anadolu Hayat İzmir Şubesi Müdürü Uğur Keskin kanalıyla Coşkun Günhan'dan 27 Ekim 1999 tarihinde faksla sağlanan bilgi.

197 "Dıranas, Ahmet Muhip", *Türk ve Dünya Ünlüleri Ansiklopedisi*, Cilt 4, İstanbul, Anadolu Yayıncılık, s. 1770.

198 TİB, *İMK*, 19 Eylül 1977 tarih ve 14244 sayılı karar.

199 TİB, *İMK*, 21 Şubat 1978 tarih ve 14555 sayılı karar.

200 TİB, *İMK*, 21 Şubat 1978 tarih ve 14555 sayılı karar; 1 Aralık 1977 tarih ve 58145 sayılı Genel Mektup.

201 TİB, *İMK*, 6 Nisan 1978 tarih ve 14645 sayılı karar; *Cumhuriyet*, 23 Nisan 1978.

202 TİB, *İMK*, 11 Temmuz 1985 tarih ve 19990 sayılı karar.

203 TİB, *İMK*, 28 Nisan 1965 tarih ve 6711 sayılı karar.

Bankanın kültürel etkinliklerine ilişkin iki ilan.

Kurumu Basımevi'nde hazırlanması, "aranan mükemmeliyet sağlanamadığı takdirde" işin Ajans-Türk Matbaası'na verilmesi kararlaştırıldı.[204] İş Dergisi adı verilen derginin ilk sayısı 26 Ağustos 1965 tarihinde yayımlandı. Ay sonlarında basılacak olan derginin birinci sayısı eylül ayı başında bütün mensuplara birer adet verilmek üzere şubelere postalandı. Bu konuya ilişkin olarak yayımlanan genel mektupta, dergide bankadan haber, fotoğraf ve röportajların yer alacağı, özellikle bankacılığı ilgilendiren mesleki yazı ve bültenlere yer verileceği, sosyal hayatla ilgili yazı ve araştırmaların yanı sıra, fıkra, karikatür, şiir ve bulmaca gibi yararlı ve dinlendirici unsurların da bulunacağı bildiriliyordu. Genel mektupta ayrıca derginin çalışanlara bedelsiz dağıtılacağı ve yayımlanması uygun görülen yazılar için telif ücreti ödeneceği de duyuruluyordu.[205] İlk sayıları siyah-beyaz olan İş Dergisi, 35 yıllık yayın hayatında çeşitli kereler kapak tasarımını değiştirerek, içeriğini sürekli yenileyerek, çalışanların ilgiyle okuyacakları bir dergi olma özelliğini korudu. 1999 senesini 376. sayısıyla kapayan İş Dergisi, kaliteli kâğıda bası-

lan, 40 sayfalık renkli ve içerikli bir yayın organı olarak gerek bankadaki gelişmeleri, gerekse kültür, sanat ve toplum hayatındaki yenilikleri okuyucularına iletmeyi sürdürüyor.

Bankanın yurtdışındaki işçilerle olan ilişkilerini geliştirmek, onların sorunlarına ışık tutmak ve yurtdışındaki işçileri "Banka'ya bağlamak, havale ve mevduat olanaklarından daha fazla pay almak"[206] amacıyla, işçilere hitap eden, küçük boyda gazete yapısında (tabloid) bir yayın organının faaliyete geçirilmesine ilişkin 5 Mart 1972 tarihli genel müdürlük önergesi yönetim kurulunda görüşüldü ve Halkla İlişkiler Müdürü Vedat Varol'un bu amaçla bir hafta süreyle Almanya'ya gönderilmesi uygun bulundu.[207] İş Gazetesi adıyla özellikle yurtdışındaki işçilere yönelik olarak hazırlanan, aylık İş Gazetesi'nin ilk sayısı 1972 Nisan'ında 100.000 adet basıldı. Özellikle yurtdışında çalışanların sorunlarına ışık tutmak, yurtdışındaki Türk işçileriyle banka arasında iyi ilişkiler kurmak ve tasarruflarını değerlendirmede onlara yardımcı olmak amacıyla yayımlanan İş Gazetesi ücretsiz dağıtılıyordu.

- Banka, 1976 yılı başında, köye ve köylülüğe yönelik bir başka süreli yayını başlattı. "Tasarruf mevduatının önemli bir bölümünü oluşturan köylülerle ilişkileri geliştirip devamını sağlamak amacıyla" Köyümüz adıyla aylık, tabloid boyda bir gazetenin yayımlanmasına 1976 Şubat'ında başlandı.[208] Toplam 55 sayı yayınlanan Köyümüz'ün yayımına 1980 yılının aralık ayında son verildi.

İş Bankası, 1955 yılında özellikle küçükleri tasarrufa alıştırmak ve yarının büyükleriyle iyi ilişkiler kurmak, küçük yaşta onlara İş Bankası sevgisi kazandırmak amacıyla 1955 Temmuz'unda Kumbara Mecmuası adıyla bir dergi yayımlamaya başlamıştı. 1955 Temmuz'u ile 1957 Eylül'ü arasında toplam 27 sayı yayımlanan Kumbara Mecmuası yaklaşık 21 yıl aradan sonra bu kez Kumbara Dergisi adıyla ve özellikle ilk ve orta okul çocuklarına yönelik olarak 1978 Ekim'inden itibaren yeniden yayımlanmaya başladı.[209] Herhangi bir İş Bankası şubesinde hesabı bulunsun ya da bulunmasın her isteyen çocuğa ücretsiz verilen Kumbara ayda bir kez yayımlanıyordu ve ilk sayısında 150.000 olan tirajı üç ay içinde 300.000'i aşmıştı. Dergi, 1986 yılında 500.000 adet basılmaya başladı ve çeşitli Avrupa ülkelerinde 100.000'in üzerinde okuyucuya sahipti. Kumbara Dergisi, ikinci çıkışının ardından toplam 143 sayı yayımlandıktan sonra 1991 yılı sonunda yayınına son verdi.

- İş Bankası'nın biraz farklı nitelikte bir diğer süreli yayını İş Bülteni'ydi. Banka çalışanlarını bankacılık alanında bilgi sahibi yapmak ve genel ekonomik durum hakkında özet bilgiler aktarmak amacıyla 1954 yılı ocak ayından itibaren iki ayda bir yayımlanan İş

204 TİB, *İMK*, 14 Mayıs 1965 tarih ve 6733 sayılı karar.
205 TİB, 6 Eylül 1965 tarih ve 54012 sayılı Genel Mektup.
206 TİB, 13 Kasım 1973 tarih ve 56545 sayılı Genel Mektup.
207 TİB, *İMK*, 8 Nisan 1972 tarih ve 10290 sayılı karar.
208 TİB, *İMK*, 12 Ocak 1976 tarih ve 12969 sayılı karar; 28 Ocak 1976 tarih ve 57410 sayılı Genel Mektup.
209 TİB, 4 Ekim 1978 tarih ve 58504 sayılı Genel Mektup.

Bülteni'nin yayımlanma gerekçesi ilk sayısında şöyle dile getirilmişti:
"İşte bize gelen yayın ve haberlerin arasından, içinde yaşanan ekonomik şartların karakterini, bir ticaret bankası zaviyesinden, derli toplu ve en kısa özet şekilde ve elde edilebilecek rakam müş'ireleriyle tahlil etmek, göstermek ve ilgi çeken yerli veya yabancı hadiseleri göz önüne sermek gibi maksatlarla bu bültene başlamış bulunmaktayız."[210]

İş Bülteni, gördüğü ilgi üzerine banka dışına da dağıtılmaya başlandı. 1960 yılından itibaren iktisadi araştırmalar müdürlüğü uzmanlarınca hazırlanan *İş Bülteni*, 1970'lerin başında 7 bini yurtdışında olmak üzere 12 binin üzerinde aboneye hizmet veriyordu.[211] 1980'lerin başından itibaren üç ayda bir yayımlanan söz konusu bülten halen A4 formatında, 16 sayfa ve yarısı Türkçe yarısı İngilizce olmak üzere toplam 2.500 adet basılmaktadır. [212]

İncelediğimiz dönemde bankanın çalışanlarına, müşterilerine ya da potansiyel müşterilerine yönelik başlıca yayınlarını gördükten sonra şimdi de daha geniş kitlelere yönelik kültürel faaliyetlerine bir göz atmamız gerekir. 1977 yılı sonunda kültür ve sanat müşavirliği adıyla yeni bir birimin kurulmasından ve yukarıda aktarılan görevlerin bir yönetmelikle bu birime verilmesinden sonra "kültür ve sanat" faaliyetlerinin arttığı gözlenmektedir. Ayrıca artan faaliyetlerin müşavirliğin yönetmeliğinde öngörülen konularda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu faaliyetlerin başlıcaları, kronolojik sıraya göre, şunlardır:

- Türkiye'de deniz altındaki ilk renkli film İş Bankası'nın katkılarıyla 1969 yılında çekildi. Sünger avcılarının hayatlarını yansıtan ve yönetmenliğini Behlül Dal'ın yaptığı "Vurgun" adlı filmin senaryosunu Nevin Bıyıkoğlu hazırlamıştı.[213]
- 1970 yılında İş Bankası Kültür Yayınları Ankara'daki Zafer Çarşısı'nda bir satış bürosu açtı.[214] 1972 yılında ise uluslararası kitap yılı dolayısıyla Kültür Yayınları'ndan oluşan bir kitap sergisi düzenlendi. Serginin açılışı 16 Mayıs 1972'de yapıldı.[215] Aynı yılın eylül ayında İzmir Enternasyonal Fuarı'nda ilk kez İş Bankası Kültür Yayınları satış pavyonu hizmete girdi.[216] İş Bankası Kültür Yayınları, 1982 yılında İstanbul Erenköy ve İzmir Konak'ta birer satış mağazası daha açtı.[217]

1971 yılında üniversitelerarası giriş sınavında en yüksek puanı alan sekiz öğrenciye para ödülü verilmesi uygulaması başlatıldı. Üniversitelerarası giriş sınavında ilk sekiz dereceyi alan gençlere 5.000'er liralık para ödülleri bankanın Bahçelievler'deki lokalinde düzenlenen bir törenle verildi.[218] Banka bu uygulamayı ileriki yıllarda ödül alan öğrenci sayısını ve ödül miktarını artırarak sürdürecektir.

Banka, "İş-Sanat Galerisi" adıyla 1976 yılından itibaren sanat galerileri açarak elindeki tablo koleksiyonundan örnekleri sergilemeye başladı. Ankara ve İstanbul Parmakkapı'daki galerilerden sonra İzmir, Trabzon ve İstanbul Erenköy'de de birer İş-Sanat Galerisi açıldı.[219]
- 1978 yılında, bankanın elindeki tablo koleksiyonundan örneklerin sergilenmesi amacıyla "Anadolu sergileri" adıyla gezici sergiler düzenlenmesine başlandı. 1982 yılı sonlarında, Anadolu sergilerinin ulaştığı il sayısı 39'u bulmuştu.[220]

- 1979 yılında Türkiye'de matbaanın kurucusu İbrahim Müteferrika'nın İstanbul Divan Edebiyatı Müzesi'nin (eski Galata Mevlevihanesi) bahçesindeki mezarı, Kültür Yayınları İş Türk Limited Şirketi tarafından onarıldı ve 21 Aralık 1979 tarihinde düzenlen bir törenle ziyarete açıldı.[221]

TÜRKİYE İŞ BANKASI BÜYÜK ÖDÜLÜ

1979 yılında hazırlıklarına başlanan ve 1980 yılından itibaren uygulamaya sokulan bir önemli kültür ve sanat faaliyeti "Türkiye İş Bankası Büyük Ödülü" oldu. Kültür ve sanat müşavirliği kurulurken, bu birime verilen görevler arasında bir "büyük ödül" ihdas edilmesi de vardı. Yaklaşık bir buçuk yıl içinde bu konudaki hazırlıklar tamamlanarak konu ilk kez 1979 Nisan'ında yönetim kurulunun önüne geldi. Kurul, büyük ödül yönetmelik taslağını incelemek üzere bir komisyon kurulmasına karar verdi.[222] Yaklaşık bir ay sonraki kurul toplantısında büyük ödül için yeni bir model hazırlanması kararlaştırıldı. Yeni model üç ay içinde hazırlandı ve yönetim kurulunun 1979 Ağustos'undaki bir toplantısında büyük ödül yönetmeliği ve "iç çalışma ilkeleri",[223] eylül ayındaki bir toplantıda da büyük ödül heykelciğinin biçimi saptandı.[224] Söz konusu yönetmelik ödülü ve amacını şöyle tanımlıyordu:

"Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi, kurucusu Atatürk'ün gösterdiği 'Ulusumuzun yüksek karekterini, yorulmaz çalışkanlığını, doğal zekâsını, bilime bağlılığını, güzel sanatlar sevgisini ve ulusal birlik duygusunu durmadan ve her türlü incelemelerle besleyerek geliştirmek' ülküsünün gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, 'Türkiye İş Bankası Büyük Ödülü' adında bir ödül kurmuştur.

Bu amaçla Türk yazınına, sanatına, toplum ve insan bilimlerine üstün düzeydeki yapıtları, yaratıcı ve yapıcı etkinlikleriyle önemli yararlarda bulunmuş ve bulunmakta olan T.C. uyruklu kişileri değerlendirmek, desteklemek, onurlandırmak ve özendirmek üzere bunların yapıtlarına aşağıda nitelik ve koşulları belirlenen ödüller verilir."[225]

Yönetmeliğe göre, büyük ödüller yılda bir kez edebiyat, sanat ve toplum/insan bilimleri dallarında birer yapıta verilecekti. Değerlendirme sonuçları her yıl Atatürk'ün Ankara'ya gelişinin yıldönümü olan 27 Aralık'ta açıklanacak ve bir hafta içinde düzenlenecek bir törenle sahiplerine verilecekti.[226] İş Bankası büyük ödülü 20 yıldan bu yana düzenli olarak her yıl sahiplerini bulmaktadır.

210 *İş Bülteni: İktisadi ve Mali Haberler ve Analizler*, Ocak 1954, Ankara, s. 1.
211 *Ekonomi Politika*, 9 Şubat 1973.
212 TİB, İktisadi Araştırmalar Müdürlüğü'nden 29 Şubat 2000 tarihinde telefonla sağlanan bilgi.
213 *Son Havadis*, 8 Temmuz 1969.
214 *İş Dergisi*, Sayı 47 (Haziran 1970), s. 8.
215 Mehmet Önder, "Uluslararası Kitap Yılı ve Türkiye İş Bankası Sergisi", *İş Dergisi*, Sayı 70-71 (Mayıs Haziran 1972), s. 4.
216 *İş Dergisi*, Sayı 74 (Eylül 1972), s. 12.
217 *İş Dergisi*, Sayı 188 (Haziran 1982), s. 14
218 *Cumhuriyet*, 30 Eylül 1971.
219 *İş Dergisi*, Sayı 125 (Ocak 1977), s. 4-5; Sayı 174 (Kasım 1978), s. 8; Sayı 188 (Haziran 1982), s. 14; Sayı 206 (Aralık 1983), s. 7-8.
220 *İş Dergisi*, Sayı 161 (Ocak 1980), s. 14.
221 *İş Dergisi*, Sayı 206 (Aralık 1983), s. 14.
222 TİB, *İMK*, 10 Nisan 1979 tarih ve 15489 sayılı karar.
223 TİB, *İMK*, 27 Ağustos 1979 tarih ve 15866 sayılı karar.
224 TİB, *İMK*, 26 Eylül 1979 tarih ve 15933 sayılı karar.
225 "Türkiye İş Bankası Büyük Ödül Yönetmeliği", *İş Dergisi*, Sayı 161 (Ocak 1980), s. 4.
226 "Türkiye İş Bankası Büyük Ödül Yönetmeliği", *İş Dergisi*, Sayı 161 (Ocak 1980), s. 5.

HASSAS DENGE

İncelenen dönemde bankanın siyasi partilerle ilişkileri hassas bir dengenin korunması şeklinde oldu. Yukarıda özetlendiği şekilde, 1967 yılında, yönetim kurulu üyeliklerinin CHP (3), hükümet/Hazine (3) ve banka (4) arasında paylaştırılması ve genel müdürün banka içinden, yönetim kurulu başkanının Hazine temsilcileri arasından ve başkan yardımcısının CHP'den atanması konusunda bir centilmen anlaşmasına varılması, yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürün seçiminde yaşanması muhtemel sorunları asgariye indirdi. Yine de, siyasi iktidarlar Hazine temsilcileri dolayısıyla banka yönetim kurulu ve genel müdür seçimlerine müdahale etmekten geri kalmadılar. Bununla birlikte, CHP ya da Hazine'yi temsil eden yönetim kurulu üyelerinin, kurula girdikten sonra bankayı, temsil ettikleri kuruluşlardan önde tuttuklarını saptamak gerekir. Yönetim kurulunda farklı siyasi eğilimler kadar banka, Hazine ve CHP'nin çıkarlarının da temsil ediliyor olması yönetim kurulunun bankanın yönetimindeki ağırlığını artırdığı gibi, dengelenen eğilim ve çıkarların daha sağlıklı karar alınmasına da yol açtığı söylenebilir. Nitekim incelenen dönemde yönetim kurulunda yılda ortalama olarak 500'ün üzerinde karar alınmış olması da bunun göstergelerinden biridir. Kararlar eskiden de olduğu gibi genellikle "ittifakla" alınıyor; çok ender durumlarda üyelerden bir ya da ikisi farklı oy veriyor ve karşı oy yazısı yazıyorlardı; ama daha önceki dönemlerden farklı olarak her konu çok daha fazla tartışılıyordu.

1966 yılında, yeni hazırlanan Siyasi Partiler Kanunu'nun da etkisiyle, siyasi partilere yapılacak bağış ve yardımlar konusunda şubelere gönderilen bir genel mektupta, "siyasi partilere bundan böyle resen ayni veya nakdi yardımda bulunulmaması", yardım ve bağış taleplerinin derhal genel müdürlüğe iletilmesi duyuruldu.[227] 1970 yılında yayımlanan bir başka genel mektupta da bir önceki uyarı hatırlatılıyor ve yasa gereği siyasi partilere yapılabilecek yardım tutarının 5.000 lira ile sınırlı olduğu, şubelerin hiçbir şekilde siyasi partilere ayni ya da nakdi yardım yapmaması isteniyordu.[228]

1973 yılında, seçim gezileri dolayısıyla CHP'yi temsil eden İş Bankası Yönetim Kurulu üyeleri Turan Güneş ve Cahit Kayra'nın banka tarafından kendilerine tahsis edilen hizmet otomobillerini siyasi etkinliklerde kullanmaları basında tartışma konusu oldu ve Adalet Partisi ile CHP arasında bir siyasi polemiğe yol açtı. Güneş ve Kayra yaptıkları yazılı açıklamada kendilerini şöyle savundular:

"İş Bankası İdare Meclisi'nde CHP'yi temsil eden bizlerin, İdare Meclisi üyelerine tahsis edilen otomobillerle bazı CHP toplantılarına gitmemiz, Adalet Partisi'ni destekleyen bir gazetede eleştiri konusu yapılmak istenmiştir... CHP, Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulmuş bir özel şirket olan İş Bankası sermayesinin üçte birine yaklaşan bir hisseye sahiptir. Bu hisseleri Parti'ye bırakan Atatürk'ün vasiyeti icabı, CHP hisselerinin gelirini Türk Dil ve Tarih Kurumlarına vermektedir. Türkiye İş Bankası İdare Meclisi'nde de CHP bu hisseler sebebiyle üç üyeyle temsil olunmaktadır.

İdare Meclisi üyelerine gerek görevlerinde, gerek kişisel ihtiyaçlarında kullanılmak üzere şahsi otomobiller tahsis edilmiştir. Bu otomobillerin İdare Meclisi üyelerince kullanılış biçimini ve yerini sınırlayan herhangi bir kayıt yoktur. Nitekim uzun yıllardan beri İş Bankası'nda Maliye Bakanlığı kontenjanında üyelik yapan bazı AP'li zevat da dahil olmak üzere bütün İdare Meclisi üyeleri bu otomobilleri kendi takdirlerine göre kullanagelmişlerdir. Tatile veya özel gezilere giderken olduğu gibi, memleketlerinde parti merkezlerini ziyaret için de bu otomobillerden yararlanmışlardır. CHP'li İdare Meclisi üyeleri, partili sıfatlarıyla bu görevlerinde bulunduklarına göre, özel yaşantıları ve kişisel sıfatlarıyla siyasal yaşantıları ve sıfatları arasında bir ayrım yapılması mümkün değildir."[229]

Bu açıklamadan yaklaşık 10 gün sonra İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanı İsmail Rüştü Aksal'ın Adalet Partisi'nin sözcüsü *Son Havadis* gazetesinde konuyla ilgili bir demeci yayımlandı. Gazeteye göre Aksal, "Bu olay İş Bankası'nın herhangi bir siyasi partinin yanında olduğunu göstermez ve böyle mütalaa edilmemesi gerekir.Türkiye İş Bankası bu konuda dikkatli davranan bir müessesedir. Bundan sonra bu tip olayların meydana gelmemesi için gerekli gayret sarfedilecektir" şeklinde konuşmuştu.[230] Bu açıklamadan sonraki ilk yönetim kurulu toplantısında söz alan Turan Güneş ve Cahit Kayra, yönetim kurulu başkanının *Son Havadis*'te yer alan beyanatından rahatsızlık duyduklarını dile getirdiler. Bunun üzerine İsmail Rüştü Aksal, "olayı kınar şekildeki cümlenin kendisi tarafından söylenmediğini, belli maksatlarla yapılan bu tahrifattan kendisinin de üzüntü duyduğunu, ancak sakıncalarını dikkate alarak tekzip yoluna başvurmadığını" söyledi.[231] Bu olay, iki açıdan dikkat çekiciydi. Bir kere, banka yönetim kurulunda bir siyasal partiyi temsil eden üyelerin bulunması, her ne kadar, "Banka'nın politikanın dışında kalması şiar edinilmiş... ve bunda da başarılı olunmuş"[232] bile olsa, her zaman siyasal polemiklere neden olma istidadı gösterebiliyordu. İkinci olarak, banka, kurulduğu günden bu yana izlediği geleneksel politikası gereği, çok zorunlu olmadıkça, "Banka'nın isminin polemiklere konu olmaması için" tekzip, yargı ya da benzeri yollara başvurmamayı tercih ediyordu.

İncelediğimiz yıllarda İş Bankası'nın çevresiyle ilişkilerinde yardım ve bağış konusunun bir hayli öne çıktığını belirtmek gerekir. Çünkü İş Bankası artık Türkiye'nin en

227 TİB, 26 Şubat 1966 tarih ve 54124 sayılı Genel Mektup.
228 TİB, 10 Mart 1970 tarih ve 55138 sayılı Genel Mektup.
229 *Yenigün*, 13 Haziran 1973.
230 *Son Havadis*, 22 Haziran 1973.
231 TİB, *İMK*, 5 Temmuz 1973 tarihli toplantı tutanağı.
232 TİB, *İMK*, 5 Temmuz 1973 tarihli toplantı tutanağı.

büyük mali kuruluşlarından birisidir; kişisel ve örgütsel yardım ve bağış taleplerinin bankaya yöneltilmesini yadırgamamak gerekir. Nitekim, banka yönetim kurulunun bu dönemde çevreyle ilgili aldığı kararlar arasında, bağışlar ve yardım taleplerinin kabul ya da reddine ilişkin kararların yaklaşık %78'lik bir ağırlık taşıması bunun kanıtıdır. Öte yandan, bankaya iletilen yardım ve bağış taleplerinin kimi yıllarda on binleri bulduğu, çok değişik kişi ya da kurumların hemen hemen her konuda bir kez bankaya başvurduğu gözlenmektedir. Bu konuda bankanın ilkesel tutumunu, bir yönetim kurulu kararında yer alan aşağıdaki ifadenin özetlediğini söylemek yanlış olmaz:

"Bankamızın memleketin hayır işlerine ve hayır müesseselerine olduğu kadar Hükümetçe lüzumlu görülen hususlara da mali imkânları nisbetinde yardımı tehalük ve memnunlukla ifa etmek..."[233]

Dolayısıyla bu dönemde de yönetim kurulu kararıyla, kamuya yararlı derneklere, eğitim ve öğretim kurumlarına, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü'ne, çeşitli kültür ve sanat kurumlarına ve banka çalışanları ya da yakınlarına, bankanın kuruluşundan beri "imkânlar ölçüsünde" yapılagelmekte olan geleneksel yardımların yanı sıra, aşağıdaki yardım ve bağışlar dikkat çekmektedir:

- 1964 yılında: "Son zamanlarda Kıbrıs'ta cereyan eden hadiseler sebebiyle Kıbrıs Türk Kültür Derneği tarafından açılan yardım kampanyasına Bankalar Birliği'nin delalet ve öncülüğü ile" 100.000 liralık yardımda bulunulması.[234]

-1971 yılında: "Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Tedavi Kliniği'ne bir suni böbrek cihazı hediye edilmesi."[235]

- 1974 yılında: "Kıbrıs Harekâtı dolayısıyla 50. Kuruluş yıldönömü programlarının iptal edilerek, törenler için yapılacak harcamaların Türk Silahlı Kuvvetleri'ne armağan edilmesi."[236]

- 1975 yılında: Uludağ Kirazlıyayla'da 7 milyon değerindeki sanatoryum ve dinlenme tesislerinin Bursa Tıp Fakültesi'ne armağan edilmesi;[237] üniversite öğrencileri için Sivas'ta 800 yataklı bir öğrenci yurdunun yapımına başlanması.[238]

- 1979 yılında: 1979 Dünya Çocuk Yılı dolayısıyla 1979-1980 ders yılında 1.000'er; ilk, orta ve lise öğrencisine "karşılıksız" eğitim bursu verilmesi için bütçeye 5 milyon liralık ek ödenek konmuş; ilkokul öğrencilerine ayda 300, ortaokul öğrencilerine 400 ve lise öğrencilerine 500 lira olarak haziran-eylül ayları dışında sekiz ay boyunca verilecek olan bu bursun, başarılı olmaları kaydıyla öğrencilere okudukları okulu bitirinceye kadar verilmesi kararlaştırılmıştır.[239] Aynı yıl İş Bankası, Atatürk'ün Şişli'deki "İnkılap Müzesi" olarak anılan evinin onarımını da gerçekleştirmiştir.[240]

ŞİMDİ REKLAMLAR: "... İLK VE TEK BANKA"!

İncelenen dönemde bankanın yardım ve bağışları kadar reklamları da arttı. Her ne kadar yasal mevzuat gereği bankaların reklam harcamaları, tasarruf mevduatı, ticari mevduat, öz varlık, şube sayısı, mudi sayısı ve iştirak gelirlerinin bel-

li yüzleri ile sınırlandırılmış olsa da en büyük reklam harcamasını yapan sektör yine de bankacılıktı. Örneğin, 1972 yılında basındaki reklam harcamalarının yaklaşık %18'ini, radyo reklamlarının ise yaklaşık %43'ünü bankalar yapıyordu.[241] Bankalar arasında ise İş Bankası'nın başı çektiği görülmektedir. Örneğin 1967 yılında, Ankara ve İstanbul'da yayımlanan 19 gazeteye bankaların verdiği reklamlarda birinci sırayı %27'lik bir payla İş Bankası işgal ediyordu; onu %19'la Ziraat, %15'le Yapı ve Kredi ve %10'la Akbank izliyordu.[242]

Henüz halkla ilişkiler müdürlüğü kurulmadan, bankanın reklam ve propaganda faaliyetleriyle ilgili olarak mevduat müdürlüğünce hazırlanan bir rapor yönetim kurulunda görüşüldü. Bir reklam ajansı kurulması, "idari bünyede bir servis tesis edilmesi", basın yoluyla yapılan reklamların gazete ve mecmualar arasında daha rasyonel bir şekilde dağıtılması, yabancı ülkelerdeki bankaların reklam tanıtım çalışmalarının incelenmesi için yurtdışına eleman gönderilmesi gibi konular tartışıldı. Sonunda "şimdiye kadar bu işleri idare eden Yeni Ajans'la devam edilmesi" karar altına alındı.[243] Gerçekten de incelenen dönemin sonlarına kadar banka, reklam ve tanıtım işlerini Yeni Ajans'la yürüttü. "İdari bünyede bir servis tesis edilmesi" fikri ise üç yıl içinde halkla ilişkiler müdürlüğünün kurulmasıyla meyvesini verecektir. Bankanın reklamlarında 1970'li yıllarda kimi gelişmelerin olduğu gözlenmektedir. Bunlardan birisi, "reklamda bir şahsiyet yaratmak ve diğerlerinden ayrı bir havaya bürünmek şarttır"[244] kuralına uymak yolunda oldu. 1970'li yılların reklamlarında bankanın halka açılmada, kumbara vermede, temel endüstrileri kurmada, ulusal sigortacılığı başlatmada, Kıbrıs'ta ve yurtdışında şube açmada ilk olma özelliği vurgulandı. Bu dönem (1977) reklamlarından bu bağlamdaki iki örnek şöyle idi:[245]

"Mevduatta 45 Milyar Lirayı Aşan İlk ve Tek Banka";
"Temel Endüstriler Başta Olmak Üzere Bugün 116 İştiraki Olan İlk ve Tek Banka"

İncelenen dönemde reklam ve tanıtım konusunda bankayı rahatsız eden iki sorundan birisi tasarrufu teşvik ikramiye ve reklamlarının giderek artması, bankalar arası

233 TİB, *İMK*, 5 Temmuz 1962 tarih ve 5821 sayılı karar.
234 TİB, *İMK*, 13 Ocak 1964 tarih ve 6292 sayılı karar.
235 TİB, *İMK*, 17 Mart 1971 tarih ve 9549 sayılı karar.
236 *Cumhuriyet*, 26 Ağustos 1974.
237 *Cumhuriyet*, 21 Şubat 1975; *İş Dergisi*, Mart 1975.
238 *İş Dergisi*, Sayı 11 (Kasım 1975), s. 4-5.
239 TİB, *İMK*, 8 Mart 1979 tarih ve 15405 sayılı karar; 13 Nisan 1979 tarih ve 58709 sayılı Genel Mektup.
240 TİB, *İMK*, 8 Mart 1979 tarih ve 15406 sayılı karar.
241 Nezih H. Neyzi, "Türk Bankacılığında Reklam", *Türk Bankacılığında 50. Yıl*, İstanbul, 1974, s. 145-148.
242 Selmin Rona (haz.) "1967 Yılında Bankaların Ankara ve İstanbul'da Çıkan 19 Gazeteye Verdikleri İlanlar", (daktilo metin), TİB, Etlik Arşivi.
243 TİB, *İMK*, 14 Temmuz 1965 tarih ve 6795 sayılı karar.
244 Neyzi, *a.g.m.*., s. 148.
245 TİB, *Türkiye İş Bankası Gazete Reklamları 1977*, İstanbul, Yeni Ajans, 1977.

bir yarışa dönüşmesiydi. Nitekim, 1965 yılında tasarrufu teşvik ikramiyesi olarak bankacılık sistemi 58,4 milyon lira harcamıştı. Bunun 14,9 milyonu (%25'i) tek başına İş Bankası'nın payına düşüyordu. 1966-1969 yıllarında da bu oran %20-25 arasında değişiyordu. "İş Bankası, bu önemli giderlerin tasarrufu teşvikte hâlâ etkili olup olmadığı meselesi üzerinde durarak, bu hususta bir görüş tesbit edilinceye kadar, hiç olmazsa giderleri makul hadler içinde tutma yolunda gayret sarfetmiş ve birkaç yıldan beri Ziraat Bankası ile bu yönde bir anlaşmaya göre hareket etmiş"ti.[246] Bu sorun 1973'te hükümetin alacağı bir kararla çözülecektir. İkinci sorun ise "hediyelik"ler konusuydu. Hediyelikler için harcanan para, reklam-tanıtım bütçesinin önemli bir bölümünü oluşturuyordu. Örneğin, 1969 yılında tasarrufu teşvik ikramiyelerinin radyo ve basın reklamları için 10,2 milyon lira ödenek öngörülürken, hediyelikler için 7,5 milyon lira ödenek ayrılıyordu.[247] Bununla birlikte hediyeliklerin dağıtımında ortaya çıkan aksaklıklar bankanın başını ağrıtmaktan geri kalmıyordu. DP döneminde Cumhurbaşkanı Celal Bayar'a 1953-1960 tarihleri arasında verilen ve değeri bin ile 60 bin lira arasında değişen resim çerçevesi, sigaralık, altın kumbara vb hediyeler 27 Mayıs'tan sonra soruşturma konusu olmuş ve sonunda soruşturma kurulu görevsizlik kararı vermişti; ama sorun banka yönetim kurulunu da günlerce meşgul etmişti. Ancak burada söz konusu edilen hediyelikler şubeler eliyle müşterilere yıl sonlarında ya da yıl başlarında dağıtılan hediyelerdi. İncelenen dönemde İş Bankası bu bağlamda ilginç hediyeler hazırlamıştır. Örneğin, 1962 yılında "okul çağındaki çocuklara hediye edilmek üzere plastik kaplı okul defterleri ile kurşun kalemler" yaptırılmış ve bunların bankada hesabı olan çocuklara dağıtılması kararlaştırılmıştı.[248] Yine örneğin 1969 yılında "reklam ve propaganda faaliyetlerinin mevduat bakımından faydalı görülen köylere kadar uzatılmasını teminen" aşı çakısı, pilli fener ve çakmaktan oluşan bir "köy hediyelikleri" seti hazırlanmış ve şubelere gönderilmişti. Bu hediyeler de bankada mevduatı olan köylü vatandaşlara dağıtılacaktı.[249] 1970'li yılların başında bu hediyelik işi daha da gelişti. Elimizdeki bir belgeden, 1972 yılı sonunda dağıtılması öngörülen hediyelerin sekiz grupta toplandığını ve tür olarak 37'yi bulduğunu görüyoruz. Bunlardan "herkese hitap edebilecek tipte hediye"ler, cep takvimi, büyük duvar takvimi, küçük duvar takvimi ve tükenmez kalemden oluşuyordu. "Tacirler ve diğer iş adamları için hediye"ler zarf açacağı, stilo, küllük ve lüks kalemdi. "Hanımlarla ilgili hediye"ler ise Max Factor taş pudra, parfüm atomizeri, çarşı çantası, para çantası, şeffaf cezve, şeffaf demlik-çaydanlık gibi şeylerdi. "Çocuklar, gençler, okullar için hediye"ler okul defteri, Atatürk resmi, Türkiye haritası ve Kültür Yayınları'ndan belirli sayıda kitaptı. "Özel hallerde kullanılabilebilecek hediyeler" maroken cüzdanlı cep takvimi, gece lambası, salon lambası, su bardağı takımı, çay bardağı takımı, bira bardağı takımı, viski bardağı takımı; "istisnai ve pek özel temaslar için hediye"ler kristal vazo, kristal meyvelik, tezyinli tabak, İpekiş erkek kumaşı; "köy çalışmalarıyla ilgili hediye"ler el feneri, çakmak, tütün tabakası, küçük tepsi, büyük tepsi, aşı çakısı, bağ çakısı; "sair hediye"ler pasaport kabı, çocuklar için doğum günü kartı ve ambalaj kâğıdından oluşuyordu.[250] Bu kadar değişik ve ilginç hedi-

yelerin herkesi memnun edecek şekilde dağıtılması hemen hemen olanaksızdı. Dolayısıyla yılbaşını izleyen günlerde banka, hediye alamayan, aldığı hediyeden memnun kalmayan ya da benzer durumdaki bir başkasının kendininkinden dahi iyi bir hediye almasından yakınan mudi ve müşterilerin şikâyetleriyle karşı karşıya kalıyordu. Bu tür şikâyetlere cevap veriliyor; mudi ya da müşterilerden "maruz kaldığınız hareket Genel Müdürlüğümüzü son derece müteessir etmiştir" denilerek özür dileniyor ve gönüllerini almak için, mevcudu kalmışsa söz konusu hediyelerden gönderiliyor, kalmamışsa Kültür Yayınları'nın bir-iki kitabının "Bankamızın küçük bir armağanı olarak kabul edilmesi" rica ediliyordu. Müşterilerin banka ile kendilerini özdeşleştirmeleri ve en küçük bir haksızlık karşısında tepki göstermeleri açısından ilginç olan bu tür yakınmalardan ikisini burada aynen aktarmak yerinde olur:

"Sayın Efendim,

35 sene evvel kulağıma gelen İş Bankası kelimeleri her halde bende bir tesir bırakmış olacak ki 1953 senesinden sonra şahsi tasarruflarımı (karınca kararınca) bankamda biriktirerek, İstanbul, Erzurum, Ankara son olarak (.....) kâh yatırarak, kâh alarak devam edip gidiyorduk. Yukarda arz ettiğim gibi baba ocağında duyulan banka isminden insan kendini alıp da başka bankalara gidemiyor (Seven kişiler sevdiklerinin reklamını ellerinde olmayarak her hal-ü kârda zaman ve mekân aramaksızın yaparlar).

26 Aralık 1968 tarihinde üç arkadaş gezerken içlerinden birisi 1969 senesinin bir tarihine bakması için cebinden takvimini çıkararak baktı; nazar-ı dikkatimi çekti. Arkadaşlara, 'birkaç dakika müsaade ederseniz benim bankamdan bir takvim de ben alayım' dedim ve üç arkadaş gittik.

Tasarruf mevduatında bulunan bir hanım memureye cebimde taşıdığım iki adet cüzdanımı uzatarak (1 adet 13 aylık vadeli, 6.000 TL, vadesinin dolmasına bir hafta var, diğeri vadesiz 3.600 TL, Ağustos ayından itibaren çekiliş için bekliyor), 'Bankamız yeni sene için müşterilerine ne veriyor?' dedim. Hay demez ve gitmez olaydım. Sanki cebinden ve şahsi tasarruflarındanmış gibi (çünkü eşe dosta veriliyor) bir cep takvimi adeta yüzüme atar gibi vererek, 'Al!' demez mi? O anda arkadaşlarımın yanında yer yarılsın da gireyim.

Cüzdanlarımı alarak orta kısımda oturduk ve durumu tetkik ettik. Aman Allahım, yangından mal kaçırıyorlar, paketler yapılıyor, gelen eş dostun koltuğuna sıkıştırılıyor, selam ve sevgilerin iletilmesi için tembihlerde bulunuluyor. O anda hemen kalktım, iki adet cüzdanımı

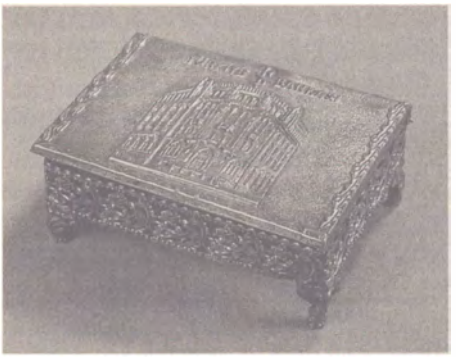
246 TİB, *İMK*, "1969 Yılı İş Programı", 5 Şubat 1969 tarih ve 8391 sayılı karar.

247 TİB, *İMK*, "1969 Yılı İş Programı", 5 Şubat 1969 tarih ve 8391 sayılı karar.

248 TİB, 17 Eylül 1962 tarih ve 53381 sayılı Genel Mektup.

249 TİB, "Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nden 3 Haziran 1969 tarih ve 2940 sayı ile Yalvaç Şubesi Müdürlüğü'ne gönderilen yazı", Etlik Arşivi.

250 TİB, "Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün 9 Ekim 1972 tarih ve 6613 sayılı yazısı", Muhasebe Müdürlüğü Arşivi, Hususi Dosya 1973-10/XIII.



Yılsonu hediyeliklerinden kimi örnekler: Sigaralık, Kumbara, Pudriyer.

vererek kayıtlarının silinmesini istedim. Vadeli ve vadesiz hesaplarımın kaydı siliniyor; müdürün ve şeflerin kılı kıpırdamıyor (Leyla'nın ufak bir surat etmesi Mecnun'un intiharına sebep olur derler). Belki bir hafta için büyük bir serveti kaybettim; vadeli hesaptan 100 TL zararım ile en mühimi bankamı kaybettim.

Sonradan yaptığım araştırmamda öğrendim ki (.....) İş Bankası memurları soğuk, suratlı ve keyfi hareketleriyle nam yapmışlar.

Aynı gün tasarruflarımın tamamını (.....)'a götürdüğüm zaman gördüğüm iltifat ve müşterinin nazı ile oynanması benim bu mektubu sizlere yazmama sebep oldu.

Bankam milyonlarca lira reklam masrafı öderken bu gibi memurlar da müşteriyi kaçırırlar (Birerler çoklukları meydana getirdikleri gibi, yine birerler çoklukları tüketirler).

Sayın Efendim, bu mektubuma ne gibi işlem yapıldığını ve benim bankamdan başka bankaya gitmeme sebep olan memurlar hakkında gerekli işlemin yapılmasını, neticenin ivedilikle adresime bildirilmesini rica eder, saygılarımı sunarım. .....) 13 Ocak 1969"

Bu mektuba verilen 22 Ocak 1969 tarihli cevapta, müşterinin maruz kaldığı hareketin genel müdürlüğü "son derece müteessir ettiği" belirtildi; kendisinden banka adına özür dilendi ve adına postalanan iki adet kitabın kabul edilmesi rica edildi.[251] Ayrıca söz konusu şubenin uyarılması da unutulmadı. İkinci örnek ise şöyleydi:[252]

"Sayın Genel Müdür Bey,

Sizi ufak bir mesele için rahatsız etmiş olmaklığımdan müteessirim. Fakat bankanızın çok eski zamandan beri bir mudiniz olmaklığım sebebiyle samimi sevgimin neticesi bu ikazımı yapmak mecburiyetinde ve bankanız topluluğu içinde kendimi de addetmem dola-

yısıyla yazmış bulunuyorum. Samimiyetime inanarak rahatsız etmemi, hoş görürlüğünüzden rica ederim.
Bankanız şimdiye kadar kanaatimce müşterilerinize daima müşfik, saygılı ve eşit muamele yapan bir müessese olduğunu, müşteriniz olarak takdirle anan bir kimseyim. Bununla beraber maalesef bazı şubelerinizin bazı memurları tarafından bunu ihlal etmiş olmaklığının üzüntüsü içindeyim. Anlatacağım hadise her halde sizi de üzeceğinden emin bulunmaktayım.
Mudiniz sıfatıyla 29 Aralık 1968 günü saat 08:30'da (...) şubenize uğradım. Orada şahısların adlarına yazılı paketlenmiş duvar takvimlerini görerek, bana da yazılmış olabileceğini düşünerek talepte bulundum. Paketleri aradılar, hatta veznedar 'Herhalde yazılmış olacak ismin geçti' demek suretiyle oradakileri ikaz etti. Mesul memur henüz gelmediğinden bulunamadı; öğleyin gelmekliğim söylendi. Ben de saat 12:00'de şubeye uğrayarak talebi tekrarladım. Orada bulunan bayan memure takvimlerin kalmadığını bildirdi. Halbuki henüz yılbaşı bile gelmemiş bulunmasına rağmen bitmiş olması kanaatinde değilim. Bununla beraber bitmiş olması da muhtemeldir. Çünkü hademelerin paydoslarda koltuğunun altında ilan dağıtırcasına takvim dağıttıklarını görmekle ve hatta bankanızda ilgisi bulunmayanların dahi hediye almış olmasını bilip görmekte olduğumdan biz mudilere kalmayacağı tabiidir. (...) 6 Ocak 1969."

Bu yakınma ve uyarıya verilen cevapta, "yılsonu hediyeliklerimizin imaline bir yıl evvelden başlanmış olmasına rağmen, bütün mudilerimize takdim edebilmemiz hususundaki büyük arzumuzu gerçekleştirebilecek adede varabilmek, zaman itibariyle mümkün olmamaktadır... Bununla birlikte maruz kaldığınızı bildirdiğiniz muamele Genel Müdürlüğümüzü son derece üzmüştür... Özür diler, adınıza gönderilen masa ve duvar takvimini Bankamızın küçük bir armağanı olarak kabul etmenizi rica ederiz" deniliyordu. İlgili şube de durumdan haberdar edildi ve uyarıldı.

Hediyeliklerin dağıtımında zaman zaman ortaya çıkan aksaklıklar bankanın müfettişlerinin de dikkatini çekiyor ve teftiş kurulu kanalıyla durum genel müdürlüğe iletiliyordu. Müfettişlerin uyarılarında, "büyük masraflar ihtiyar edilerek hazırlanan hediye programının tatbikatında elde edilecek başarının tam olması, hediyenin veriliş şekil ve tarzının müşteriler üzerinde yaratacağı müsbet tesire bağlı" olduğu belirtiliyor ve hediyelerin olanaklar ölçüsünde şefler ve memurlar tarafından müşterilere iltifat edilerek verilmesi, bu konuda ke-

251 TİB, Halkla İlişkiler Müdürlüğü, "Yazışmalar 1969", Etlik Arşivi.
252 TİB, Halkla İlişkiler Müdürlüğü, "Yazışmalar 1969", Etlik Arşivi.

sinlikle hizmetlilerden yararlanılmaması gerektiğine dikkat çekiliyordu.[253] Bankalar Birliği'nin 1975 yılında aldığı ve yılbaşlarında müşterilere verilmekte olan hediyelerin dağıtımına 1976 yılından itibaren son verilmesi kararıyla,[254] bankalar arasındaki "hediyelik" yarışı sona erdiği gibi, yukarıda iki örneğini aktardığımız türden sorunların yaşanması dönemi de kapandı.

Bu dönemde "İş Bankası Yat Yarışları" adıyla düzenlenen bir spor etkinliğine de tanık oluyoruz. Dönemin genel müdürü Bülent Yazıcı'nın yaptığı açıklamaya göre, her yıl kuruluş yıldönümünü çeşitli etkinliklerle kutlayan İş Bankası 1961 yılından itibaren İstanbul Yelken Kulübü'nün organizasyonuyla çeşitli kategori ve sınıflarda yelken yarışları düzenlemeye başladı. Bir yandan sporu teşvik etmek, diğer yandan turizmi desteklemek amacıyla düzenlenen yarışlar Fenerbahçe koyu ile Fenerbahçe-Sivriada-Yeşilköy üçgenindeki parkurda yapıldı.[255] İş Bankası Yat Yarışları'nın 1961-1966 yılları arasında bankanın kuruluş günü olan 26 Ağustos ve izleyen günler içinde yapıldığını gazetelerden izleyebiliyoruz.

ANLAMLI BULUŞMA!

Bu arada İş Bankası "40 yıllık mudi"lerine anlamlı bir sürpriz hazırladı. Yönetim kurulu 1969 Mayıs'ında yaptığı bir toplantıda, "şubelerden birinde hesap açtırıp da en az 40 yıl bu hesabı kapamayarak aynı şubede muhafaza eden 95 mudi" için 28 Haziran - 1 Temmuz 1969 tarihleri arasında İstanbul'da bir ağırlama ve kutlama programı yapılmasını kabul ettti.[256] Söz konusu program uyarınca yurdun çeşitli yerlerinden İstanbul'a davet edilen 95 mudiden 80'i eşleriyle birlikte İstanbul'da ağırlandı. İstanbul'un tarihi ve turistik yerleri gezdirilen 40 yıllık mudilere, genel müdürün katıldığı bir törenle, üzerinde "Kırk Yıllık Dosta Şükranlarımızla" yazılı birer gümüş madalyon da armağan edildi.[257] Olaya basında büyük yer verildi.

İKTİSADİ ORTAMIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Plana dayalı kalkınma stratejisinin benimsenip yürürlüğe konulduğu 1963-1979 döneminde uygulanan iktisat politikalarının ortak yönleri olduğu gibi bazı kırılma noktaları da bulunmaktadır. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın (BBYKP) uygulamaya konduğu 1963 yılından yedi yıl sonra, 1970'te TL yüksek oranda devalüe edilmiş ve yeni bir istikrar paketi açılmıştır. 1977 yılı ortalarında ise dış borç kriziyle karşılaşan Türk ekonomisi, 1978-1979 kesitinde yoğun bir ekonomik kriz yaşamıştır. Başvurulan dönemde reel sektöre göre önem açısından ikinci planda bulunan mali sektör içinde bankacılık sektörü yaklaşık olarak %90'lık bir ağırlığa sahiptir. Sermaye piyasasının gelişmediği, hatta varlığının tartışılır olduğu bir ortamda, mali aracılık işlevini üstlenen bankaların başlıca kaynakları mevduat ve kamunun plan hedefleri uyarınca aktardığı fonlar ile reeskont kredileri, plasmanları ise kredilerdir. Döviz bulundurma yetkisinin bulunmaması ve yurtdışına plasmanın yasaklanmış olması nedeniyle fonların krediye dönüştürülmeyerek nakit olarak tutulması rantabl değildir. 1960'lı

ve 1970'li yıllardaki makro ekonomik gelişmeler ve uygulanan iktisat politikaları bankacılık sektörünü kaçınılmaz olarak etkilemiştir. Para-sermayenin iç kaynakları arasında para miktarının ve kredi hacminin genişlemesi bulunduğu, bir başka ifadeyle para ve kredi politikasının genel iktisat politikasının başlıca araçlarını oluşturduğu dikkate alınırsa, Merkez Bankası'nın konumu ve işlevlerinin yanı sıra bankacılık sektöründeki gelişmelerin de önemi ortaya çıkmaktadır.

Planlı dönemde bankacılık sektöründeki gelişmeleri, bu bağlamda İş Bankası'nın konumunu gözler önüne serebilmek için, genel iktisat politikasının ana özelliklerini, önemli eşikleri oluşturan 1970 istikrar paketini ve 1978-1979 döneminde yaşanan ağır ekonomik krizi ele almak kaçınılmaz görünüyor. Ancak çalışmanın bu bölümüne damgasını vuran "plan"larda, salt reel sektörün değil, finansal sektörün ve bu bağlamda bankacılık faaliyetlerinin yer alması, öncelikle plan kavramı ve planlamaya geçiş üzerinde kısaca durmanın yararlı olacağını işaret ediyor.

Örneğin, İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (İBYKP) 11 Haziran 1915 tarih ve 1715 sayılı TC Merkez Bankası Kanunu'nun dengeli bir kalkınma için gerekli etkin ve esnek bir para politikasını uygulanmasını sağlamaktan uzak olduğu, bu nedenle kanunun değiştirilmesi ve Merkez Bankası'nın Hazine ve bankalar sistemi ile ilişkilerini modern ekonomik ve mali anlayışa uygun olarak düzenlenmesi gerekliliğine ilişkin değerlendirmenin ardından, 14 Ocak 1970 tarihinde kabul edilip, 26 Ocak'ta yürürlüğe giren 1211 sayılı kanunla Merkez Bankası'nın yeniden organize edilmesi ve görev ile yetkilerinin genişletilmesi konunun önemini yansıtıyor.

PLANLARDAKİ ANA STRATEJİLER VE EKSENLER

1961 Anayasasının 41. maddesindeki "*kalkınma planlarını yapmak devletin görevidir*" hükmüyle plan anayasal bir kavram olmuştur. Anayasanın 129. maddesindeki düzenlemeyle de plan ve planlama konusunda siyasal iktidarların uyması gereken genel kurallar koyulmuş veya ana çerçeve çizilmiştir. On beş yıllık bir perspektif gözetilerek

253 TİB, "Müfettiş Ş. Özenbaş'ın Manisa, 17 Aralık 1968 tarihli yazısı", Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Yazışmalar 1969, Etlik Arşivi.
254 TİB, 9 Aralık 1975 tarih ve 57367 sayılı Genel Mektup.
255 *Akşam*, 25 Ağustos 1963; *Yeni Sabah*, 27 Ağustos 1963; *Tercüman*, 21 Ağustos 1963.
256 TİB, *İMK*, 23 Mayıs 1969 tarih ve 8549 sayılı karar.
257 *Hürriyet*, 3 Temmuz 1969.

hazırlanan ve birbiri ardına uygulamaya konulan beşer yıllık kalkınma planlarının ilk üçü 1963-1977 dönemini kapsamaktadır. [258] BBYKP'de belirlenen on beş yıllık gelişme perspektifi Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (ÜBYKP) tarafından terk edilip, değişen ve farklılaşan iktisadi, sosyal ve uluslararası koşullar (AET ile ilişkiler) dikkate alınarak, yeni bir uzun vadeli gelişme stratejisi saptanmıştır. İlginç olan nokta, terk edilen on beş yıllık gelişme perspektifinin veya ÜBYKP uygulamasının son yılında Türkiye'nin dış borç krizine sürüklenmesi, 1978-1979 kesitinde de derin bir ekonomik kriz yaşanmasıdır. Bu olguların dikkate alınarak ilk üç yıllık plan dönemini kapsayan 1963-1976 kesitinin, 1977-1979 döneminden ayrıştırılarak bütünsellik içinde ele alınması yararlı görünmektedir. Kuşkusuz, büyüme-kalkınmanın motorunu kamu yatırımları ve işletmeciliğinde bulan BBYKP ile özel kesimden yana açık seçik tercihini koyan ve devletin yaygınlaştırılmış teşvik ve sübvansiyon sistemi aracılığıyla özel kesime destek vermesi stratejisini kabul eden diğer iki plan arasında farklılıklar bulunmaktadır. BBYKP tarım ile sanayi sektörlerinin dengeli büyümesi ilkesi benimsenmekteyken, ikinci planda bu ilke terk edilmekte, sanayinin ekonomide itici sektör olması kabul edilmektedir. 12 Mart 1971 muhtırasının damgasını vurduğu güdümlü rejim koşullarında hazırlanmış olan ÜBYKP ile ilk iki plan arasında da, benimsenen yeni uzun vadeli planlama çerçevesinde oluşturulan nicel hedefler ile genel ve sektörel analizler yönünden farklılıklar gözlenmektedir. Bu farklılıkların göz ardı edilmemesi koşuluyla, iktisat politikalarının özü ve sonuçlarının değerlendirilmesinde 1963-1976 kesitinin genelde bir bütün olarak ele alınması mantıklı görünmektedir. Çünkü bu kesitte uygulanan politikalar ve alınan sonuçlara ilişkin ortak payda(lar) bulunmaktadır. Ancak, bankacılık faaliyetlerinin değerlendirilmesinde, söz konusu bütünsellik içinde her bir kalkınma planının öngördüğü düzenlemeler ve sonuçlar üzerinde durulacaktır.

1962(63)-1976 kesitinin başlangıç yıllarını kapsaması yönünden BBYKP özel bir önem taşımaktadır. İthal ikamesine dayalı sanayileşme stratejisinin açıkça benimsendiği Birinci Plan'da, on beş yıllık perspektifte öne çıkarılan hedeflerden biri de dış ödemelerde dengeye ulaşılmasıdır. Dış ödemelerde dengenin kurulabilmesi için ithal ikamesinin yaygınlaştırılarak sürdürülmesi öngörülmüştür. Bu bağlamda karşılıklı üstünlükler teorisine uygun bir sanayileşme ve dış ticaret politikasının hatalı olacağı belirtilmektedir. İthal edilen malların yurtiçinde üretilmesinin, yurtiçi yatırımlarının artmasını sağladığı ölçüde sanayi sektörünün gelişmesine yol açmanın yanı sıra dışa bağımlılığı azaltacağı görüşü ileri sürülmektedir.

Yıllık kalkınma hızının %7 olarak belirlendiği BBYKP'de, kamunun uzun vadeli gelişme için gerekli ve stratejik yatırımlar ile özel sektörün gerçekleştirmediği yatırımları yapacağı ve özel yatırımlara yön vereceği vurgulanmaktadır. Planda yatırımları finanse edecek tasarruf miktarının artırılması için bir yandan

özel tasarrufun teşvik edilmesi, diğer yandan da kamu tasarruflarının en üst düzeye çıkarılması gerekliliği irdelenmektedir. Ancak planda açıklandığı üzere:

"Tasarruf artırmak gayesiyle halkımızın büyük çoğunluğunun geçim seviyesi bugünkü yaşama standartlarının altına düşürülmeyecektir. Ancak, önümüzdeki birkaç yılda milli gelirimizdeki artışların büyük kısmının yatırımlara ayrılması, ulaşılması istenen gayenin kaçınılmaz bir şartıdır. Toplumun gelecekte daha yüksek bir refah seviyesine ulaşabilmesi için bu fedakârlığa katlanmayı kabul etmek gereklidir. Bununla beraber tasarruflar artılırken aşağıdaki esaslar göz önünde bulundurulacaktır.

- Zaruri ihtiyaç mallarının istihsali en az nüfus artışı kadar artmalıdır.

Tasarruf artışı gelir dağılımındaki farkları büyütücü yönde değil, azaltıcı yönde olmalıdır"

Gönüllü tasarrufun artması için elverişli koşulların yaratılması, bu bağlamda gerekli organizasyonun yapılması ve savurganlığı önleyecek önlemlerin alınması doğrultusunda gerekli düzenlemelerin yapılacağı da plan hedef ve stratejisinde belirtilmiştir.

10 Ekim 1965 tarihinde yapılan millet meclisi genel seçimleri sonucunda Adalet Partisi'nin iktidara gelmesi, çalışmaları henüz başlatılan ikinci plana damgasını vurmuştur. Adalet Partisi hükümetinin iktisat politikası, planın hedef ve stratejisi ile kapsamının biçimlendirilmesinde belirleyici olmuştur. Başbakan Süleyman Demirel'in 3 Kasım 1965'te TBMM'de okuduğu hükümet programından yaptığımız alıntılar, yeni hükümetin plan, sanayileşme, bu bağlamda sanayinin finansmanı sorununun çözümüne ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır:[259]

"Planı, Devletçiliğin tabii bir sonucu olarak gören düşünce tarzı, milli hayatımız bakımından son derece faydalı ve zaruri bir mekanizma olan plan fikri için, zararlı bir görüştür."

"Plan; biçildiği şekilde giyilmesi gereken bir dar ceket değildir. Planı sorumsuzluk, hareketsizlik ve vatandaş ihtiyaçlarına sırt çevirmenin bir bahanesi sayan görüşe katılmıyoruz."

"Demokratik bir düzende ve piyasa mekanizmasına dayanan bir iktisadi bünye içinde planlama, özel sektör için yol gösterici, aydınlatıcı ve teşvik edici olmalıdır."

"Türkiye'nin süratle sanayileşmesi iktisat politikamızın temellerinden biri olacaktır. Halen memleketimizde süratli bir sanayileşme

258 Rakamlar DPT'nin yayımladığı Birinci, İkinci, Üçüncü ve Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planlarından ve Yıllık Programlar ile DİE'nin yayımladığı İstatistik Yıllıklarından alındığı için, söz konusu kaynaklardaki verilere ilişkin yeni dipnotlar, yazının akışı içinde verilmeyecektir. Diğer kaynaklar kullanıldığında, ilgili yayınlara göndermeler yapılacaktır.

259 İ. Arar (der.), *Hükümet Programları, 1920-1965*, İstanbul, 1968, s. 444-463.

hamlesi için zemin çok müsait durumdadır. Bu müsait ortamda sanayi alanındaki, yatırım ve müteşebbisleri teşvik etmek ve hızlandırmak için bazı tamamlayıcı tedbirlere ihtiyaç vardır."
"Bu maksatla sanayi bölgeleri kurularak, bu bölgelerde yatırım yapanlara ucuz arsa ve bina temin edilecektir."
"Sanayi kalkınma bankalarının yalnız kredi açma değil, fakat bilhassa yeni müteşebbislere, risk sermayesine katılma suretiyle de, yardımcı olan hizmetler görmesi uygun olacaktır."
"Sanayileşmemizin ilerlemesinde ve özel teşebbüs alanında büyük yatırımların gerçekleşmesine yardımcı bir vasıta olarak sermaye piyasalarının kurulmasına ve geliştirilmesine çalışacağız. Bunun için iktisadi istikrar ve para değerinin korunması, tasarrufların teşviki, sermaye piyasasının likidite ve emniyetinin sağlanması, halkın hisse senedi ve tahvil almaya teşvik edilmesi, halka açık anonim şirketinin kurulması, yatırım şirketleri gibi yardımcı müesseselerin geliştirilmesi, menkul kıymetler borsasının yeterli hale sokulması gibi çeşitli tedbirler alınacaktır."[260]

İBYKP, ilk plandaki gibi yılda ortalama %7'lik büyüme hızını hedef almıştır. Tasarruf politikası da birinci plandaki esaslara ters düşmemektedir. Plan'da uzun vadede imalat sanayiinin gelişmesini özel sektöre bırakmayı ilke olarak benimseyen bir politika izlenecektir. Planda ekonomik gelişmeyi sınırlandıran yapısal güçlüklerin aşılması için alınacak önlemler ortaya konulmaktadır. Bu güçlükler tasarrufların yetersizliği, dış ticaret (ödeme) güçlüğü, tarımsal üretim ve ürün fiyatlarındaki istikrarsızlık, sanayide organizasyon ve etkenlik sorunları, kurumsal güçlükler, hizmetler ve altyapının geliştirilmesine ilişkin sorunlardır.

Saptanan hedeflere ulaşmak ve tıkanıklıkları aşmak doğrultusunda uygulanacak tasarruf ve vergi politikalarının temel amacı iç tasarruf hacmini maksimum derecede genişletmektir. Yatırımların reel tasarruflarla finansmanı yoluyla genel ekonomik dengenin bozulmaması ve vergi politikasının kaynakların yeniden tahsisi üzerinde yaratacağı etki aracılığıyla sosyal adaletin sağlanması ilkesel düzeyde kabul edilmiştir. Fiyat istikrarının korunması, daha adaletli bir gelir dağılımı ile etkin kaynak tahsisi fiyat politikasının temel amaçları olarak değerlendirilmiştir. Para ve kredi politikasının, ekonomik gelişmeyi destekleyecek nitelikte olmasına dikkat edilerek biçimlendirileceği vurgulanmıştır. Dış ödemeler dengesindeki sorunların çözümü doğrultusunda uygulanacak politikanın, ekonominin uzun vadede dış yardıma ihtiyaç duymaksızın kalkınmayı sağlamasına yönelik olacağı belirtilmekle birlikte, ikinci plan döneminde dış kredilere bağımlılığın süreceği, ancak kalkınma kredileri ile koşulsuz (şarta bağlı olmayan) kredilerin tercih edileceği vurgulanmıştır.

1977 yılını da kapsayan ÜBYKP'de, yukarıda da vurgulandığı üzere, 1970'te imzalanmış bulunan katma protokol uyarınca 1995'e kadar AET ile gümrük birliğine gitmesi öngörüldüğü için, AET'ye hazırlanma gereği doğrultusunda, on beş yıllık perspektif terk edilerek, yeni bir uzun vadeli gelişme-planlama stratejisi belirlenmiştir. Yeni planda bu olgu aşağıda belirtildiği biçimde ifade edilmektedir:

"1963-1977 perspektifinden farklı olarak yeni perspektifin hedeflerinin saptanmasında Türk toplumunun çağdaşlaşma ülküsü, Türkiye'nin Avrupa Ekonomik Topluluğu ile ilişkileri, jeopolitik durumu ve karşılaştığı sorunlar göz önünde tutularak 1995'te ulaşılması zorunlu görülen ekonomik yapı ve gelişmişlik düzeyinden hareket edilmiştir. Bu gelir düzeyine ve ekonomik yapıya 22 yılda erişmek için ekonominin tümünün ve ana ekonomik faktörlerinin hangi hızlarla büyüyebileceği değil, ne hızla büyümesinin gerektiği tesbit edilmiştir"

260 Satır altları tarafımı çizilmiştir.
261 Sönmez, *Dünya Ekonomisinde...*, s. 460-478.

Yeni strateji doğrultusunda sınai üretimin yapısında değişiklik yapılarak yüksek büyüme hızlarına ulaşılması planlamıştır. İlk iki planda saptanan oranların üzerinde olmak üzere, büyüme hızı 1973-1977 kesiti için yılda ortalama %7,9; ilk on beş yıllık zaman diliminde ortalama %8,6 ve izleyen sekiz yılda %9,6 olarak belirlenmiştir. Özel kesimin teşvik edileceği yeni dönemde kamu kesimi sürükleyici güç rolünü üstlenmektedir. Öngörülen yüksek büyüme hızları, yüksek yatırım ve tasarruf oranlarının hedeflenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Bu bağlamda marjinal tasarruf oranının %38 olarak belirlendiği, böylece 1972 yılında %19,6 olan ortalama tasarruf oranının 1977'de %25,4'e çekilmesinin öngörüldüğü saptanmaktadır. Sınai üretimde ara ve yatırım mallarına ağırlık verilmiştir. Böylece on beş yıllık dilimin sonunda tüketim malları üretiminin sınai üretim içindeki payı %47'den %31'e düşecektir. Bu doğrultuda tüketim malları üreten sektörlerin yılda ortalama %14,3, yatırım malları üreten sektörlerin %16,8 oranında büyümesi planlanmıştır. Özetle, uzun vadeli yeni planlamanın ilk halkasını oluşturan ÜBYKP, Türkiye'nin AET'ye üyelik perspektifini dikkate alarak, üretim ve bu bağlamda imalat sanayiinin yapısını değiştirmeyi amaçlamıştır.

UYGULAMALAR VE SONUÇLARI

1962(63)-1976 kesitinde uygulanan iktisat politikalarının ana nitelikleri olarak ithal ikamecilik, ithalata bağımlılık ve korumacılık ön plana çıkmaktadır. Planlı dönemle birlikte iç talebe yönelen ve dış girdilere bağımlı olan bir sanayileşme modeli benimsenmiştir. Sermaye birikimi modeli ve ekonomik büyüme içe dönük bir ekonomi çerçevesinde belirlenen ithal ikameci ve korumacı bir sanayileşme stratejisine dayalıdır.[261] Bu çerçevede ge-

lir bölüşümü bir yandan bölüşümün kendine özgü iç dinamikleri, diğer yandan korumacı ve popülist iktisat politikaları tarafından belirlenmiştir. Ancak 1930'lu yıllarda uygulanan korumucı-devletçi sanayileşme ve hatta 1953(54)-1961 dönemindeki ithal ikameci uygulamayla, 1962(63)-1976 kesitindeki iç talebe dayalı ve korumadan yararlanan, dış girdiye dayalı sanayileşme ve popülist bölüşüm politikaları arasında çok önemli farklılıklar bulunmaktadır.[262] 1930'lu yıllarda başlatılan yaygın tüketim mallarındaki ithal ikamesi, 1950'li yıllarda ortaya çıkan, 1954 sonrasında beliren dış talepteki daralma ve yetersiz dış kaynağa bağlı olarak oluşan dış tıkanıklığın yol açtığı ithalattaki sınırlama koşullarında sürdürülmüş ve önemli bir aşama katedilmiştir. 1962(63)-1976 kesitindeki sanayileşmenin *"içeriği, yatırımların dağılımı ve sektör öncelikleri"*[263] tamamen farklıdır. Montajcı dayanıklı tüketim malları sanayii ile birlikte kamu kesiminin ağırlıklı olduğu tamamlayıcı nitelikteki ara mallar üretiminde ithal ikamesi söz konusudur. Başlangıçta montajcı nitelikteki dayanıklı tüketim malları sanayii, teknoloji ve ana girdiler açısından dışa bağımlıdır. Hızlı büyümenin popülist iktisat ve sosyal politikalarla desteklenmesi, dayanıklı tüketim mallarına yönelik talebin giderek orta gelir gruplarına ve emekçilere yaygınlaşmasını sağlamıştır. Dayanıklı tüketim malları sektörünün hızla gelişmesi, dış girdilere ve dolayısıyla ithalata bağımlılığı pekiştirmiştir. Yatırım malları alt sektöründeki genişlemenin ara mallarındakine göre yavaş seyretmesi de önemli bir ithalat faturasının oluşmasına yol açmıştır. Bu olguyu Boratav'ın vermiş olduğu rasyolar desteklemektedir. Boratav'ın hesaplamasına göre 1963'te yaygın tüketim mallarının imalat sanayii üretim değeri içindeki payı %66,7 iken, giderek azalmış ve 1980'de %39,8 olmuştur. Dayanıklı tüketim mallarının payı aynı tarihlerde sırasıyla %4,4 ve %10,1; ara mallarınki %20,5 ve %42,6 olmuştur. Yatırım mallarının payı %8,4'ten %7,5'e gerilemiştir.[264] Bu veriler, 1980 yılında imalat sanayii üretim değerinin yarısının ara mallar ve yatırım malları alt sektörleri tarafından gerçekleştirildiğini, ancak iki alt sektör arasında dengesizlik olduğunu, özel sektörün yaklaşık olarak tümüyle egemen olduğu dayanıklı tüketim malları alt sektörünün ara malları alt sektörünün üzerinde bir gelişme hızına sahip olduğuna işaret etmektedir. Her ne kadar 1978-1979'da yoğun bir ekonomik kriz yaşanmış ve 1980'de reel büyüme hızı negatif değer almış olsa da, son rakamlar imalat sanayiinde alt sektörler itibariyle bir değişikliğin olduğuna işaret etmektedir. Bu değişikliğin esas olarak kriz öncesi dönemde gerçekleştiği düşünülürse, 1962 (63)-1976 (77) kesitindeki gelişmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Ancak imalat sektöründe yer alan alt sektörün hemen yukarıda belirtilen özellikleri, bu bağlamda dayanıklı malların hızla gelişmesi, buna karşın ara mallar ile yatırım malları alt sektörleri arasındaki dengesizlik dış girdiye, dolayısıyla ithalata olan bağımlılığı artırmıştır. Birinci petrol şokuna kadar petrol fiyatlarının uluslararası planda düşük düzeyde seyretmiş olması, ithal enerji kaynaklarına bağımlı bir sınai yapının oluşturulmasında dikkate alınması gerekli bir etkendir. Birinci petrol şokunu Türkiye'deki hükümetler dikkate al-

mamış, petrol fiyatlarındaki hızlı artış piyasaya yansıtılmamıştır. Akaryakıt istikrar fonu tarafından sağlanan sübvansiyonla akaryakıt fiyatları düşük tutulmuştur. Nitekim uluslararası krizin yaşandığı, yoğunluk kazandığı bir dönemi kapsayan ÜBYKP (1973-1977), özel sektörü genişletilmiş sübvansiyon sistemiyle desteklemeye dayalı bir stratejiyi benimsemiştir. 1977 yılı ortalarında beliren dış borç krizi ve derin ekonomik krizin açıklanması yönünden 1962 (63)-1976 döneminde, özellikle de yetmişli yılların başlarında kaydedilen gelişmeler açıklayıcı olmaktadır. Söz konusu gelişmeleri aşağıdaki biçimde gruplandırabiliriz.

- Dış ticaret politikası ve TL'nin yapay olarak yüksek değerli tutulmasını sağlayan kambiyo politikası, iç talebe yönelen imalat sanayiini desteklemiştir. Bu politika ihracat gelirlerinin GSMH'ye oranının düşmesine yol açmıştır. Nitekim oran 1976'da %4,8, 1977'de %3,6 gibi çok düşük düzeylere inmiştir. İthalatın hızla tırmandığı gözlenmektedir. İthalatın GSMH'ye oranı 1960'ta %4,5 iken, 1973'te %9,4'e, 1976'da %12,6'ya yükselmiştir. 1977'de bu oran %11,8'dir. Yukarıda vurgulandığı üzere söz konusu artış, bir yandan dış girdilere bağımlı olan dayanıklı tüketim malları alt sektörünün hızla genişlemesinden, diğer yandan ara malları alt sektörünün yatırım malları alt sektörüne göre daha hızlı gelişmesinden kaynaklanmaktadır.

İhracatın ithalatı karşılama oranı 1960'ta %68,6 ve 1973'te %63,1'dir. Ancak 1973'ten itibaren bu oran baş aşağı gitmiştir: 1975'te %29,6, 1976'da %38,2, 1977'de %30,2. Dış ticaret açığı da kaçınılmaz olarak tırmanmış; 1974'te, bir önceki yıla göre üç kat artarak 2.245,4 milyon dolara, 1976'da 3.168,4 milyon dolara ulaşmıştır. 1977 yılı için açık 4.043,3 milyon dolardır. Açığın artışında petrol faturasının kabarması ve dış ticaret hadlerinin olumsuz gelişmesi belirleyici olmuştur.

Cari ödemeler dengesi 1973'te 484 milyon dolar tutarında fazla verirken, 1974 yılı ile birlikte negatif değer almaya başlamıştır. 1977'de bir önceki yıla göre yaklaşık %55 artan dış ticaret açığının GSMH'ye oranı %6,4'e ulaşmış-

262 Korkut Boratav, "An Analysis of the Evolution of Income Distribution in Turkey, 1969-1979", *Cahiers du GETC*, Sayı: 2 (Kış 1985-86), s. 56-80; Boratav, *Türkiye İktisat..., a.g.e.*, s. 94-118.
263 Boratav, *a.g.e..*, s. 95.
264 Boratav, *a.g.e..*, Tablo: II.

tır. Vurgulanması gerekli önemli bir nokta da Türkiye'de cari açığın 1975'ten itibaren petrol ithal eden ülkelerde gözlenen cari açığın üzerine çıkmasıdır. Açığın ilgili grupta yer alan ülkelerdeki ortalamasının GSMH'ye oranı 1975, 1976 ve 1977'de sırasıyla %4,3, %2,6 ve %2,1 iken, Türkiye için aynı yıllarda oran %4,4, %4,8 ve %6,4 olmuştur. [265]

Korumacı politikalar paralelinde bir kambiyo politikası da uygulanmıştır. 10 Ağustos 1970'teki devalüasyonla 1 Amerikan Doları 14 liraya çıkarılmış, 1970'ten 1975 yılı sonbaharına kadar parite korunmuştur. Bu tarihten sonra yapılan küçük devalüasyonlar sonucu doların TL karşılığı 1976 yılı sonunda 16,50'ye, 1977 yılı sonunda ise 19,25'e yükselmiştir. Bir bütün olarak ele alındığında, tüketim ve yatırım kararlarının, uygun olmayan fiyat politikaları ve gerçekçi olmayan döviz kuru uygulaması sonucunda optimallikten uzaklaştığı saptanmaktadır.

1963-1976 kesitinde, elde edilen ortalama büyüme oranları oldukça yüksektir. Dönem itibariyle yıllık ortalama büyüme hızı, 1968 fiyatlarıyla %6,9'dur. Yıllara göre kuşkusuz önemli dalgalanmalar olmuş, büyüme hızı %3,1 (1965) gibi düşük bir düzeye indiği gibi, %10,2 (1971) ile %12 (1966) gibi yüksek düzeylere de tırmanmıştır. Ancak dönemler itibariyle de yüksek sayılabilecek büyüme oranlarının yakalandığı bir gerçektir. Birinci plan döneminin ortalaması %6,6, ikinci planınki %7,4, üçüncü planın ilk dört yılının ortalaması %7,1'dir. 1977'deki %3,9'luk büyüme hızı dikkate alındığında üçüncü plana ilişkin ortalama %6,5 olmaktadır. [266] Uluslararası ekonomik krizin damgasını vurduğu bir dönemde, OECD'deki ortalama büyüme hızının %2,6 olduğu dikkate alınırsa, Türkiye ekonomisi krizin ilk yıllarında "başarılı" gözükmektedir. Ancak "başarı"nın gerçek mi, yoksa görüntüsel mi olduğuna karar verebilmek için, büyümenin hangi koşullarda ve hangi kaynaklarla gerçekleştirildiğinin belirlenmesi gereklidir. Çünkü bu dönemde Türkiye sanayiinin ithal girdilere aşırı derecede bağımlı olmasının yanı sıra, ekonomi bir bütün olarak ele alındığında, dışa değil içe yönelik bir yapıya sahip olduğu saptanmaktadır.

Tüm dönem ele alındığında, ithal ikamesine dayalı sanayileşmenin giderek yaygınlaştırılması sonucunda yüksek büyüme hızının yakalandığını söyleyebiliriz. Nitekim 1968 fiyatlarıyla 1963-1976 kesitinde sanayi sektöründeki ortalama büyüme hızı %9,8'dir (1977 yılı dahil edildiğinde oran %9,6'ya düşmektedir). İstikrar programının uygulamaya konulduğu 1970 yılında sanayi sektörünün büyüme hızı %12,1'den %1,4 gibi çok düşük bir düzeye inmiş olmasına rağmen, ertesi yıl %9'a yükselmiş, ikinci plan döneminin ortalaması ise %8,8 olarak gerçekleşmiştir. Birinci plan döneminin ortalaması %11,2, üçüncü planın ilk dört yılına ve döneme ilişkin ortalama ise sırasıyla %9,3 ve %8,8 olmuştur. Buna karşın tarım kesiminde 1963-1976 dönemindeki yıllık ortalama büyüme hı-

zı %2,4 düzeyinde gerçekleşmiştir (1977 yılı dahil edildiğinde %2,1). Hizmetler sektöründe, 1963-1976 kesitinde ulaşılan %6,7'lik ortalama büyüme hızı ise (1977 yılı dahil edildiğinde %6,5), sanayi sektöründeki büyümenin üç puan altında kalmaktadır.

Sabit sermaye yatırımlarının GSMH içindeki payı 1963'te %17'iken, 1976'da %24,6 ve 1977'de %25,9'a yükselmiştir. Tarımın 1963'te %12,3 olan payı 1976'da %10,8'e gerilemiş, imalat sanayiinin 1963'te %38,5 olan payı 1965'te %26,2'ye geriledikten sonra tırmanmaya başlamış, 1975'te %37,6'ya ulaşmış, ertesi yıl ise %34,1 olmuştur. Enerjide 1963-1976 kesitinde %3'ten %5,2'ye, ulaştırmada aynı zaman kesitinde %10,5'ten %15,9'a yükseliş söz konusudur. Toplam sabit sermaye yatırımları içinde kamunun 1963'te %30,1 olan payı 1976'da %34,7'ye yükselmiş, özel sektörün payı ise %69,9'dan %65,3'e gerilemiştir.[267] Özel sektör sabit sermaye yatırımlarında tarımın 1963'te %10,6 olan payı, dönem boyunca dalgalanmalar göstermekle birlikte 1976'da %11 olmuştur. Buna karşın imalat sanayiinin payı %50,7'den %39,8'e gerilemiş, ulaştırmanın payında %2,9'dan %11,5'e bir sıçrama olmuş, konutun payında da %26,9'dan %30,3'e geçiş kaydedilmiştir. Kamu yatırımlarında tarımda ciddi bir gerileme gözlenmektedir: 1963'te %16,2 olan pay, 1976'da %10,4 olmuştur. Buna karşın imalat sanayiinin payı %10,2'den %23,3'e tırmanmıştır. Enerjinin payı da %8,9'dan %14,6'ya yükselmiştir. Ulaştırmanın %28 olan payı dönem boyunca azalma yönünde ciddi dalgalanmalar gösterdikten sonra 1976'da %24,2 olarak gerçekleşmiştir.[268] Belirtilmesi gerekli olan bir nokta da, devlet sanayiinde yaratılan üretim değerinde yaygın tüketim mallarının payının %53,3'ten %29,2'ye, yatırım mallarının %9,8'den %6,2'ye gerilemesi, buna karşın ara malların payının %36,5'ten %64,5'e yükselmiş olmasıdır. İmalat sanayiindeki üretim değerindeki payların gelişim yönüyle uyumlu olan bu gelişme, ayrıca devletin altmışlı yıllarda yaygın tüketim malları üretimindeki ağırlığının zamanla ara malları üretimine kaydığını işaret etmektedir. Devletin enerji, ulaştırma, haberleşme sektörlerinde altyapı yatırımlarını gerçekleştirmeyi üstlenmesinin yanı sıra özellikle KİT

265 World Bank, *Rapport Sur le Developpement Dans le Monde*, Washington D.C., 1986, s. 17; DPT *1980'den 1990'a Makroekonomik Politikalar, Türkiye Ekonomisindeki Gelişmelerin Analizi ve Bazı Değerlendirmeler*, 24 Temmuz 1990, Ankara, Tablo: 1.

266 1968 yılından itibaren, 1987 bazlı DİE yeni GSMH serisi dikkate alındığında; BBYKP ortalaması %6,3, İBYKP ortalaması ise %5,2 olmaktadır. Bkz., DPT, *Ekonomik ve Sosyal Göstergeler (1950-1995)*, Ankara, 1996, Tablo: 1.2 ve 1.3.

267 DPT, *Ekonomik ve Sosyal...*, Tablo: 2.3, 2.4, 2.5; Not: İlgili tablolarda yatırım tutarları, DPT eski yatırım serisi artış hızları kullanılarak; GSMH ise, 1963-1967 dönemi için eski milli gelir artış hızları, 1968 yılı ve sonrası için ise DİE yeni milli gelir serisi kullanılarak elde edilmiştir.

268 DPT, *Ekonomik ve Sosyal...*, Tablo: 2.6, 2.7.

sistemi aracılığıyla özel sektöre ucuz girdi sağlanması, böylece özel sektörde sermaye birikiminin hızlandırılması stratejisinin gerekliliği olarak ara mallar üretiminin ön plana çıkması anlamlıdır. Nitekim, her ne kadar gerilemiş olsa da, yetmişli yılların sonlarında devletin toplam ara malları üretim değerindeki payı %50'nin üzerindedir. Buna karşın yaygın tüketim mallarındaki payı dörtte bire, yatırım mallarındaki payı da %50'lerden %30 düzeyine çekilmiştir. Dayanıklı tüketim malları üretim değerinde zaten %4 gibi çok küçük olan pay hemen hemen sıfırlanmıştır.[269] Yukarıdaki verilerle birlikte dikkate alındığında, devletin özellikle imalat sanayiindeki payının giderek azaldığı; ancak bu süreçte, biraz önce belirtildiği üzere, kamu işletmelerinin ürettiği girdiler aracılığıyla özel sektöre ucuz kaynak sağladığı somut olarak ortaya çıkmaktadır.

Yatırımların iç finansman kaynağı olan tasarruf artışının 1974 yılından itibaren yetersiz kaldığı, 1973'te GSMH'nin %21,5'ine eşit olan toplam tasarruf oranının 1974'te %19,4'e gerilediği gözlenmektedir. 1973 yılında GSMH'ye göre %1,1'lik tasarruf fazlası görülmekteyken, tasarruf açığı 1976'da %2,1'e, 1977'de %5,4'e ulaşmıştır. Makro düzeyde beliren yatırım-tasarruf dengesizliğinde kamu kesimi belirleyici olmuştur. Özel kesimde yatırım-tasarruf dengesi yaklaşık olarak sağlanmışken, 1974'ten itibaren kamu kesiminde ortaya çıkan tasarruf açığının GSMH'ye oranı 1976'da %4,8'e, 1977'de %6,8'e ulaşmıştır. Açığın oluşmasında 1976 ve 1977 yıllarında yatırımlardaki artışın yanı sıra iç tasarruf tutarının yetersizliği ve GSMH'ye oranının artış göstermemesi belirleyici etken olmuştur. Bu bağlamda TL cinsinden banka mevduatlarının yetersiz kalması dikkat çekici bir gelişmedir. 1980 öncesinde mali sistemdeki başlıca mali tasarruf aracı olan TL cinsinden banka mevduatlarının GSMH'ye oranı 1970'te %18,3 iken 1972'de %22,3'e ulaşmış ve 1974 yılı hariç olmak üzere (%19,1), bu oran 1978 yılına kadar yaklaşık olarak korunmuştur. Tasarruflara ödenen reel faiz haddinin 1970'li yıllarda negatif değer alması, tasarruf hacminin yeterli düzeye ulaşmaması, tasarrufların, alternatif yatırım araçları olan altın, döviz ve gayrimenkule yönlendirilmesine yol açmıştır. İç tasarruf yetersizliğinin yanı sıra, başta vergi gelirleri olmak üzere kamu gelirlerinin yeterli düzeye yükseltilememesi sonucunda bütçe ve kamu açıkları hızla artmış ve finansman için dış borçlanma ile Merkez Bankası kaynaklarına başvurulmuştur. Kamu Kesimi Borçlanma Gereği'nin (KKBG) finansmanına ilişkin veriler 1974-1977 kesitinde en büyük paya Merkez Bankası'nın sahip olduğunu işaret etmektedir. Örneğin, 1977'de Merkez Bankası'nın payı %62,2 ve iç borçlanmanın payı %19,8 iken, dış borçlanmanın payı %4,9 ile sınırlı kalmıştır. Kuşkusuz 1977'de kendini hissettiren dış borç krizi yüzde'nin düşük kalmasında belirleyicidir. Ancak 1973-1977 kesitinde net dış borçlanma payının sürekli olarak GSMH'nin %1'inin altında kaldığı da gözlenmektedir. Ancak dikkat edilmesi gerekli nokta, dış finansmanın bankacılık sektörü ve özellikle de Merkez Bankası aracılığıyla yapılmış olmasıdır. Kuşkusuz Merkez Bankası kaynaklarının kullanımı so-

nucunda para arzı hızla artmış ve enflasyonist baskı şiddetlenmiştir. Merkez Bankası'nın dış kaynak kullanımı konusundaki rolünü belirlemek için cari açık ve dış borcun gelişimi üzerinde durmak yararlı gözükmektedir. 1974-1977 kesitinde toplam cari açığın %16,8'i Merkez Bankası rezervleri, %80,9'u net dış borçlanma, %2,5'i ise dış doğrudan yatırımlarla finanse edilmiştir. Toplam finansmandaki kısa vadeli borçların payı %53,3'e, uzun vadeli borçların payı ise %21,9'a ulaşmaktadır. Kısa vadeli borçlanma Merkez Bankası kanalıyla gerçekleştirildiği için konsolide bütçe ve KİT bütçelerinde "borç" olarak yer almamaktadır. Buna karşın uzun vadeli borçların büyük bölümü kamu kesimi borcu olarak değerlendirilmektedir. Nitekim toplum dış borç tutarının bileşimi ve gelişimi, özellikle 1974-1977 kesitinde hızlı borçlanma olduğunu ve kısa vadeli borç oranının hızla yükseldiğini işaret etmektedir. 1973'te 3,26 milyar dolar dolayında olan toplam dış borç, 1977'de 11,28 milyar dolara ulaşmış, kısa vadeli borçların oranı da %9'dan %53'e çıkmıştır. Aynı dönemde petrol ithal eden azgelişmiş ekonomilerde ortalama oran sırasıyla %14,1 ve %15,3 olmuştur. Nitekim, toplam dış borcun GSMH'ye oranı 1974'te %11,7 iken 1977'de %27,4'e yükselmiştir. Borcun ihracat gelirlerine oranı aynı yıllar için sırasıyla %178,4 ve %491,9'dur. Dış borç servis oranı ise aynı yıllarda %23,1 ve %289'dur.[270]

Dış borcun artan baskısı karşısında, 1974-1977 kesitinde borç ödeme servisi uluslararası rezervler eritilerek yerine getirilmiştir. Kısa vadeli borçların tırmanmasında "Dövize Çevrilebilir Türk Lirası Mevduat Hesabı"nın (DÇM) çok önemli bir rol oynamış olduğu saptanmaktadır. DÇM'nin kısa vadeli dış borç içindeki payı 1975'te %86,5 1976'da %58,4 ve 1977'de %37,2'dir. Ödenmemiş ticari borçlar (1,7 milyar dolar) ve vadesi geçmiş DÇM'ler (241 milyon dolar) bir kenara bırakılırsa, 1977 yılı için oran %48,9'a yükselmektedir.

DÇM HESAPLARI

DÇM hesaplarının açılmasına[271] yasal olanak sağlayan Türk Parasının Kıymetini Koruma (TPKK) hakkındaki 37 sayılı tebliğ 9.6.1967 tarihli *Resmi Gazete*'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Tebliğ ile TPKK konusunda 17 sayılı

269 Boratav, *Türkiye İktisat...*, Tablo: IV, V.
270 IMF, Dünya Bankası ve TCMB verileri; M. Celasun ve D. Rodrik, "Debt, Adjustment and Growth: Turkey", Sachs, J.D. ve S.M. Collins (edit.), *Developing Country Debt and Economic Performance*, Cilt: 3, Şikago ve Londra, The Univ. Of Chicago Press, 1989, s. 638, 762.
271 Sönmez, *Dünya Ekonomisinde...*, s. 469-478.

karardaki "dahilde açılabilecek döviz hesapları" ile ilgili 16. maddesi değiştirilmiştir. Yeni düzenlemeyle yetkili bankaların Merkez Bankası tarafından alım satım konusu yapılan konvertibl dövizler karşılığında hariçte ve Türkiye'de yerleşik gerçek ve tüzel kişiler adına DÇM hesapları açabilmelerine olanak tanınırken, döviz rezervlerini artırıcı özendirici önlemler alınmıştır.

DÇM uygulamasına ödemeler bilançosundaki açıkları gidermek, bu bağlamda döviz ihtiyacını karşılamak ve F. Almanya banka sisteminde düşük faiz karşılığında tutulan Türk işçilerinin tasarruflarını Türkiye'ye çekmek amacıyla geçilmiştir. 1966 yılında, bir önceki yıla göre ihracat %5,8 artarken ithalattaki artış %25,6 olmuş; ihracatın ithalatı karşılama oranı %81,1'den %68,3'e düşmüş, dış ticaret açığı %110,3 oranında artarak 227,8 milyon dolara ulaşmıştır. 1965'te 71 milyon dolar olan cari açık ise, ertesi yıl 158 milyon dolara tırmanmıştır. Kayda değer bir gelişme de ödemeler bilançosundaki görünmeyen kalemlerde yer alan, yurtdışında çalışan işçilerin aktarmış oldukları toplam gelirin 1964'teki 9 milyon dolarlık düzeyden, 1965'te 70 milyon dolara, 1966'da ise 115 milyon dolara ulaşmış olmasıdır. Türkiye'ye transfer edilen işçi tasarruflarının dış ticaret açığına oranı 1966'da %69,3 olmuştur. Ayrıca 1966 yılı başlarında 58 milyon dolar dolaylarında olan serbest altın ve döviz rezervleri, 1967'de 25 milyon dolara düşmüştür. Yukarıdaki göstergeler cari açığın kapatılması yönünde yeni düzenlemeler yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yetkililerin bulduğu ana çözüm, yurtdışında istihdam edilen işçilerin tasarruflarını çekebilecek DÇM hesaplarının oluşturulması ve işlerlik kazandırılması olmuştur.

DÇM uygulamasıyla devletin döviz, özel kesimin de kredi elde etmesi öngörülmüştür. Şöyle ki, DÇM hesabına dövizi yatıran kişi veya kuruluş, istediklerinde parasını faiziyle birlikte döviz veya o günkü cari kur üzerinden TL olarak geri alabilmektedir. Faiz oranlarının euro-dolar piyasasına göre yüksek tutulması yatırımcı için, özellikle de yabancı bankalar açısından çekici olmuştur. Vadeye göre değişen faiz farkı veya ek faiz (spread) DÇM hesaplarının çekiciliğini artırmaya yöneliktir. Dövizin yatırıldığı banka, dövizi Merkez Bankası'na devretmekte, bunun karşılığında da günlük kur üzerinden TL elde etmektedir. DÇM hesabında döviz değil, dövizin TL karşılığı bulundurulmaktadır. Bankalar açısından bu hesaplar, karşılığı döviz olan, TL cinsinden mevduat hesaplarıdır. Burada önemli olan nokta, bankaların "kur riski"ni üstlenmemesidir; çünkü devlet Türkiye'deki bankalara "kur garantisi" vermiştir. Bir başka deyişle, TL'nin değer yitirmesi karşısında doğacak kayıpların devlet tarafından üstlenilmesi karşılığında, bankalar dövizin kullanım hakkını Merkez Bankası aracılığıyla devlete devretmektedir. Dolayısıyla söz konusu döviz üzerinde yalnızca devletin tasarruf hakkı bulunmaktadır. Bankalar ise elde ettikleri TL cinsinden mevduat karşılığında Türkiye'de yerleşik özel ve tüzel kişilere kredi açma olanağına sahip olmaktadır. Özetle DÇM uygulaması resmi rezervleri bes-

lemenin yanı sıra özel kesime açılan banka kredisi hacminin de genişlemesini öngörmüştür.

10 Ağustos 1970 tarihinde yapılan devalüasyon sonrasında DÇM hesaplarına olan ilgi artmıştır. Yürürlüğe konulan istikrar paketi nedeniyle kredi hacmi daraldığı gibi faizler de yükselmiştir. Devalüasyon özel kesime maliyet artışı da getirmiştir. Bu ortamda kaynak sıkıntısı çeken özel işletmeler DÇM hesapları aracılığıyla krediye ulaşma yolunu seçmiştir. Nitekim 1967-1972 kesitinde DÇM hesaplarıyla ilgili uygulama özendirici bir nitelik taşımaktadır. Özellikle de 1970 sonrasında DÇM hesaplarının boyutu genişlemiştir. DÇM giriş-çıkışları sonucunda elde edilen toplam net tutar 1967-1970 kesitinde 73 milyon dolara ulaşmışken, net tutar 1971'de 62,1 milyon dolar, 1972'de ise 327,4 milyon dolar olmuştur. 1972 yılı sonunda toplam net tutar 462,5 milyon dolara ulaşırken, özel kesime açılan toplam kredi ise 5 milyar TL'yi aşmıştır. Ancak DÇM hesapları aracılığıyla gelen dövize dayalı mevduat-kredi sisteminin ekonomide yarattığı enflasyonist baskının yanı sıra devalüasyonun da etkisiyle ihracat gelirlerinin 1972'de bir önceki yıla göre %30,8; özellikle işçilerin gönderdiği dövizlerin de %57 artarak 740 milyon dolara ulaşması sonucunda cari açığın 8 milyon dolar düzeyine çekilmesi üzerine, DÇM uygulamasına sınırlamalar getirilmiştir. Bu bağlamda 27 Temmuz 1972'de yürürlüğe giren 113 sayılı tebliği izleyen 3 Ocak 1973 tarih ve 106 sayılı tebliğ, 10 Şubat 1973 tarih ve 109 sayılı tebliğ, 23 Mart 1973 tarih ve 112 sayılı tebliğ ile yeni düzenlemeler yapılmıştır. Bu kısıtlamaları aşağıdaki biçimde maddeler olarak özetleyebiliriz:

DÇM hesapları, diğer banka hesaplarına uygulanan mevduat munzam karşılığına tabi tutulacaktır.

- Özel kesime açılacak kredinin üst sınırı DÇM hesabının %80'ini aşamayacaktır.

Yabancı uyruklu kişiler artık DÇM hesabı açamayacaklar, bu kişiler tarafından açılmış vadeli DÇM hesapları tasfiye edilecektir. DÇM'ler yalnızca Türkiye'de yerleşik özel ve tüzel kişiler adına açılabilecektir.

- DÇM hesaplarına yatırılacak dövizlerin bankalarca 15 gün içinde Merkez Bankası'na devredilmesi zorunlu kılınmıştır.

1973-1974 kesitinde DÇM uygulamasının alanı daraltılmıştır. Bu bağlamda 23 Mart 1973 tarih ve 112 sayılı tebliğde, yurtdışında çalışan Türk işçiler dahil olmak üzere, Türkiye'de yerleşik gerçek ve tüzel kişilerin açtırmış oldukları ve açtıracakları DÇM hesaplarına 1 Mart 1973 tarihinden itibaren Bakanlar Kurulu'nun saptayacağı faiz oranlarının uygulanacağının belirtilmesi anlamlıdır. Nitekim 1973 ve 1974'te toplam 67,6 milyon dolarlık DÇM hesabı açılmış, buna karşılık hesaplardan 467,1 milyon dolar tutarında ödeme yapılmıştır. Böylece DÇM hesaplarında 400 milyon dolar tutarında bir azalma ortaya çıkmıştır. Ancak birinci petrol şokunun etkisiyle Türkiye'nin petrol faturasının hızla ağırlaşmasına bağlı olarak 1974'te, bir önceki yıla göre ithalat ödemeleri %82,6 art-

mış, ihracat gelirlerindeki artışın %11,7 ile sınırlı kalması sonucunda dış ticaret açığı %193 artmış, ihracatın ithalatı karşılama oranı %63,1'den %40,6'ya düşmüştür. İşçi gelirlerindeki %20'lik artış dengeye yaklaşılmasını sağlayamamış ve 1973'te yarım milyar dolara yakın fazla veren cari denge 1974'te 700 milyon doların üzerinde açıkla kapanmıştır. Kendini hissettirmeye başlayan uluslararası ekonomik krizin yol açtığı olumsuzlukların yanı sıra Kıbrıs'a yapılan askeri müdahalenin ardından Türkiye'nin uluslararası platformda sürüklendiği yalnızlığın da etkisiyle, 1975 yılının ilk aylarında olumsuz gelişmelerin sürmesi ve tablonun daha da kararması nedeniyle hükümet çareyi yeniden DÇM hesaplarına sarılmakta bulmuş, söz konusu hesaplara etkinlik kazandırılması ve yaygınlaştırılması yoluna gidilmiştir.

Öncelikle TPKK konusundaki 17 sayılı karara ilişkin 145 sayılı tebliğ 8.5.1977 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Bu tebliğin çarpıcı özelliği, başta yabancı bankalar olmak üzere yabancı uyruklu gerçek ve tüzel kişilere yeniden Türkiye'deki bankalar nezdinde DÇM hesabı açabilme olanağının tanınmasıdır. Yine yapılan bir düzenlemeyle daha önce açılmış DÇM hesaplarının ve ilgili kredilerin vadelerinin bankalarca serbestçe uzatılabilmesine olanak tanınmasıdır. Söz konusu tebliğle faiz oranları konusunda yeni bir düzenleme yapılmıştır. Buna göre yetkili bankalar açacakları vadesiz ve vadeli DÇM mevduat hesaplarına, TL cinsinden vadesiz ve vadeli mevduat hesaplarına uygulanan faiz oranlarını esas alarak, tahakkuk ettirecekleri faizleri alacak kaydedeceklerdir. Ancak, yabancı uyrukluların açtıracakları DÇM hesaplarına tahakkuk ettirilecek faiz, Türkiye'de uygulanan faiz oranları sınırları içinde kalmak koşuluyla, Avrupa para piyasasında bu tür mevduata uygulanan faiz oranının azami %1,75'ini geçemeyecektir. Faiz tutarları, istenildiğinde, tahakkuk tarihinde yürürlükte olan alış kurları üzerinden transfer edilebilecektir. 1975'ten sonra yapılan düzenlemelerle DÇM hesaplarından verilecek kredilerin kullanım alanlarını belirlemek, sektörlere dağılımını ve amaca uygun kullanılıp kullanılmadığını denetlemek olanağı sağlanmıştır. Anti-enflasyonist bir önlem olarak, kredi hacminin kur değişikliklerinden etkilenmesini önlemek için, DÇM hesapları ilgililerce kapatılıncaya kadar döviz kurlarındaki oynamalar nedeniyle ortaya çıkan farkların Merkez Bankası'nda bloke edilmesi kuralı getirilmiştir. Yabancı uyruklu kişilerin vadesiz hesap açmaları önlenmiş, en az 3 ay vadeli olarak açılacak hesaplara Türkiye'de uygulanan faiz farkı esasına göre belirlenecek faiz oranları uygulanması olanağı sağlanmıştır.

Alınan önlemlerin de etkisiyle 1975-1977 kesitinde DÇM hesaplarında büyük bir artış kaydedilmiştir; DÇM hesaplarına toplam 3.266,8 milyon dolarlık plasman yapılırken 1.261,9 milyon dolar tutarında ödeme yapılmış, sonuçta hesaplardaki mevduatta net 2.004,9 milyon dolarlık artış kaydedilmiştir. Ancak 1975'te 991,5 milyon dolara ulaşan net artış, izleyen iki yılda giderek azalmıştır.

1976'da 738,2 milyon dolar ve 1977'de ise 275,2 milyon dolar artış kaydedilmiştir. DÇM uygulamasının önemini ortaya koyabilmek için cari açık ile brüt ve net döviz rezervinin seyrini ele almak gerekmektedir. 1973 yılında cari dengede elde edilen fazla, 1974 yılından itibaren giderek miktarı artan açığa dönüşmüştür. 1974'te 719 milyon dolar olan açık 1977'de 3.140 milyon dolara ulaşmıştır. 1973'te 1,9 milyar dolar dolayarında olan brüt döviz rezervi 1976'da 844 milyon dolara, ertesi yıl ise 398 milyon dolara inmiştir. 1973'te 1,7 milyar dolara yaklaşan net döviz rezervi ise 1975 yılından itibaren negatif değer almaya başlamıştır. Net rezerv miktarı 1976'da -931 milyon dolar, 1977'de ise -1,6 milyar dolardır. Bunun anlamı dövizle yapılan ödemelerin ana kaynağını DÇM hesaplarının oluşturmasıdır. 1976 yılı sonbaharı itibariyle faiz ve anapara ödemeleriyle DÇM'nin Hazine'ye büyük mali yük getirdiği saptanmaktadır. Yeni açtırılan DÇM hesap sayısının giderek azalması, eski hesaplara ilişkin borç servisinin güçlükle yürütülmesine neden olmuştur. Bu koşullarda 1978'de DÇM hesaplarına ilişkin yeni kararlar alınmıştır. Bu bağlamda yabancı uyrukluların açtırdıkları hesaplarda kur garantisi kaldırılmıştır. 1977 yılı ortalarından itibaren DÇM'lerden dolayı uluslararası ticari bankalara olan borçların ertelenmesine ilişkin çalışmalar başlatılmış ve 1979 yılında sonuçlandırılmıştır. Yetkililerin 220 yabancı banka temsilcileri ile yaptıkları müzakere sonunda, ödenmemiş ve vadesi 1 Ocak 1981 tarihine kadar dolacak yaklaşık 2,5 milyar dolar tutarındaki DÇM hesabı Merkez Bankası veya devlet borcuna dönüştürülerek yedi yıllık bir süre için ertelenmiştir. Üç yıllık ödemesiz dönem öngören anlaşma, DÇM borçlarının altışar aylık aralarla sekiz eşit taksitte ödenmesini ve bunun için de LIBOR üstü %1,75'lik ek faizin uygulanmasını hükme bağlamış, DÇM borcu Ekim 1984-1989 kesitinde ödenmiştir.

DÇM uygulamasının sonuçlarını aşağıdaki biçimde özetlemek olanaklıdır:

DÇM uygulaması ekonominin dışa bağımlılığını artırmıştır. Uluslararası mali merkezler, mali sermayeyi DÇM sistemiyle Türkiye ekonomisine şırınga etmişlerdir. Yurtdışındaki Türk işçilerin tasarruflarını çekebilmek için açıldığı belirtilen DÇM hesaplarında işçilerin payı %10 ile sınırlı kalmıştır. DÇM'ler Türkiye'nin ithalatını sürdürmesini sağladığı ölçüde, ihracatçı gelişmiş ekonomiler kârlı çıkmışlardır. Nitekim DÇM uygulaması ile elde edilen dövizler tümüyle ithalatın finansmanında kullanılmış, döviz kazandırmaya yönelik faaliyetlere katkısı olmamıştır. Bu çerçevede DÇM hesapları karşılığında kullandırılan krediler, 1977 yılındaki düzenlemeye kadar hiçbir kurala tabi olmamış ve kısa vadeli işletme veya ithalat kredisi şeklinde kullanılmıştır.

DÇM hesaplarının büyük bölümü üç veya dört bankada toplanmıştır. Türk bankacılık sisteminin oligopolcü yapısı ve büyük özel (ticari) bankaların büyük holdingler olarak örgütlenmiş özel kesim aile şirketleri ile olan ilişkileri dikkate alındığında, düşük faiz maliyetli DÇM uygulamasından en çok özel bankalar ile ilişkili holdinglerin ve bunlara bağlı şirketlerin yararlandıkları söylenebilir.

Aşağıdaki tabloda yer alan 1 milyon DM'den büyük DÇM'lerin 1975 yılı mayıs ayı itibariyle dağılımı, DÇM karşılığı kullandırılan kredilerin hangi kurumlar tarafından ve ne şekilde kullanıldırıldığını ortaya koyması açısından anlamlı bir gösterge olarak kabul edilebilir.

Tablo-44: Bir Milyon DM'den Büyük DÇM'lerin Bankalar ve Kredi Türlerine Göre Dağılımı (Milyon DM)

	DÇM Tutarı	Kısa Vadeli Krediler	Senet Mukabili Orta Vadeli Yatırım Kredileri	Diğer Krediler
T. İş Bankası	221	135	37	49
Yapı ve Kredi Bankası	218	151	8	59
Akbank	60	41	5	14
Osmanlı Bankası	54	34	5	15
Garanti Bankası	34	26		8
T. Ticaret Bankası	25	16	6	3
Uluslararası Endüstri ve Ticaret Bankası	22	21	1	
Toplam	634	424	62	148

Kaynak: *Ö. Gören, "Bütçe Politikası ve DÇM"*, Mali Hukuk, *Yıl: 8, Sayı: 50 (Mayıs 1978), s. 45.*

Tablodaki veriler DÇM karşılığında açılan kredilerin yaklaşık olarak %67'sinin, vadesi 1 yıldan kısa senet mukabili krediler şeklinde kullanıldığını göstermektedir. Başvurulan tarih itibariyle, DÇM hesaplarının %34 veya %35 dolaylarındaki paylarla Türkiye İş Bankası ile Yapı Kredi Bankası tarafından paylaşıldığı gözlenmektedir. Dolayısıyla toplam senet mukabili kısa vadeli kredilerde de bu iki bankanın payları da sırasıyla %31,8 ve %35,6 gibi yüksek düzeylere ulaşmaktadır. Türk bankacılık sisteminin oligopolcü yapısı ve büyük özel ticaret bankalarının büyük holdingler biçiminde örgütlenmiş özel kesim aile şirketleri ile olan ilişkileri dikkate alındığında, düşük faiz maliyetli DÇM uygulamasından en çok özel bankalarla bağlantılı holdinglerin ve bunlara bağlı şirketlerin yararlandıkları ortaya çıkmaktadır. TİB'in bu pastadai payı, bankanın ekonomi içindeki ağırlığı ile de yakından ilişkilidir. TİB'in dönem içindeki göreli ağırlığı ileride banka bilançosu üzerinden tartışılacaktır.

DÇM karşılığı kullandırılan kredilerin sektörel dağılımı açısından İş Bankası'nın konumu anlamlı bir örnek oluşturmaktadır. 1970'li yılların ortalarında İş Bankası'nın kullandırma olanağına sahip 2,249 milyon TL'lik toplam kredinin %30'u tekstil sanayiine, %9'u demir-çelik sanayiine, %7,3'ü otomativ sanayiine, %6,7'si gıda sanayiine, %5,6'sı ilaç sanayiine, %41,4'ü ise diğer sektör ve iş alanlarına tahsis edilmiştir.[272]

Maliyeti yüksek ve pahalı bir borçlanma olan DÇM, özellikle 1975 yılından itibaren emisyon ve kredi hacminin denetimden çıkmasına yol açması nedeniyle enflasyonu beslemiş, mali rantların doğmasına yol açmış ve gelir bölüşümünü olumsuz etkilemiştir. TL'nin yabancı paralar karşısında değer yitirmesi durumunda, "kur garantisi" nedeniyle Hazine'ye ağır bir mali yük bindirilmiştir. Özellikle 1977 yılından itibaren yapılan sık ve yüksek oranlı devalüasyonlar kur farklarında büyük artışa yol açmıştır. Merkez Bankası'ndaki hesaplarda bloke edilen kur farklarının 1978 yılı sonundaki tutarı 24 milyar lira dolayında iken, 1979 yılı sonunda rakam 50 milyar liraya ulaşmıştır. Üstelik bu tutara Türkiye'de yerleşik kişilere ait DÇM hesapları ile ilgili olan ve yetkili bankalara talep üzerine ödenen kur farkları dahil değildir. Kaydedilmesi gerekli bir nokta da yüksek maliyetin kredi kullananlar için de geçerli olmasıdır; çünkü "büyük bir bölümü aracılar tarafından getirilen hesapların karşılığında verilen kredilerin, krediyi kullananlara maliyetinin de %35'i bulduğu belirtilmektedir".[273] Kredi kullananların üstlenmiş oldukları aracılık komisyonlarının karaborsadan döviz alınarak karşılanması, getirilen dövizlerin bir bölümünün resmi kanallara girmesini engellemiş, TL'nin değer yitirmesinde rol oynamıştır.

16.2.1978 tarihinde DÇM uygulaması yabancı gerçek ve tüzel kişiler açısından "kur garantisi" kaldırılarak dondurulmuş, ancak "...DÇM'lerin ekonomiye getirdiği yük yine de sürmüştür. DÇM hesaplarının %95'i Alman Markı ve İsviçre Frangı türünden açılmıştır. Bu olgu ve 1978-1979 yıllarında Amerikan Doları değerinin dünyada giderek düşmesi, Amerikan Doları türünden DÇM tutarlarını önemli ölçüde artırmıştır. Örneğin 1978 yılında DÇM artışı olarak gözlenen 592 milyon doların 518 milyon doları çapraz kur ayarlamalarından oluşmuştur. 1979 Ekim sonunda ise çapraz kur nedeniyle DÇM'lerin dolar değeri 140 milyon dolar yükselmiştir".[274]

- Maliye Bakanlığı DÇM'de "vergiyi doğuran olay"ın gerçekleştiğini saptamıştır. Hesap Uzmanları Kurulu'nun DÇM'ye ilişkin araştırması ise vergi kaçakçılığının yapıldığını ortaya koymuştur. Burada vurgulanması gerekli

272 Gören, *a.g.m.*., s. 46.
273 T. Artun, *Türkiye'de Bankacılık*, Ankara, Tekin Yay., 1980, s. 135.
274 Doğan, *IMF Kıskacında*... s. 134.

nokta, vergilemeye ilişkin en önemli sorunun yasal düzenlemelerde yer almayan aracı komisyonundan kaynaklanmasıdır. Aracı komisyonu, krediyi elde edenler tarafından vergilemede gider olarak kaydedilmemiş, birçok firma da ödemiş olduğu komisyonu başka yollardan telafi etmeye çalışmıştır. Sonuçta ödemiş olan komisyon yasal olmayan biçimde vergiden düşülmüştür. DÇM hesaplarının açılmasında aracılık yapanların elde ettikleri kazançlar da vergilendirilmemiştir.[275]

DÇM'lerin kısa vadeli olması ve geri ödeme planının hazırlanmamış bulunması, borç yönetimi açısından ciddi bir handikap oluşturmuştur. 1977 yılı sonunda DÇM hesaplarının yaklaşık üçte ikisinin bir yıl ve daha kısa vadeli olması, sorunun boyutlarını yansıtmaktadır. DÇM'lerdeki kısa vade yapısının, 1977 ortalarında beliren döviz darboğazı ve dış borç krizininin ateşleyicisi olduğunu söylemek olanaklıdır.

YOĞUN EKONOMİK KRİZ: 1978-1979 DÖNEMİ

Dış borç kriziyle birlikte tüm dış finansman kaynaklarının tıkanması, kısa vadeli ve yüksek faizli DÇM ile banker ödünçleri ve ticari kredilerle finanse edilen ekonomik büyümede yolun sonuna gelindiğini göstermiştir. Nitekim Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı da (DBYKP) (1979-1983) gerek giderek ağırlaşan ekonomik kriz, gerekse derinleşen siyasal kriz nedeniyle bir yıl gecikmeyle 1979'da uygulamaya konulmuştur. Genel amaç ve nitelikleri açısından daha önceki planların uzantısı olmakla birlikte, yeni planda ihracatın artırılması, bu bağlamda özellikle gelişmekte olan ülkelerle ticari ilişkilerin artırılması öngörülmüş, AET'ye üyelik perspektifi bir kenara bırakılmıştır. Plan sanayide yapısal dönüşümü öngörmüş ve ekonomik büyümenin, daha eşitlikçi bir gelir bölüşümü ile gerçekleştirilmesini amaç edinmiştir. DBYKP'nin ayırt edici özelliği, ekonomik krizin hem aşılmasını, hem de siyasi krize dönüşmesinin engellenmesini sınai üretimde yapısal dönüşümü de kapsayan hızlı ekonomik büyümeye ve demokratikleşmeye bağlamasıdır. Bir yıl gecikme ile ekonomik ve siyasal kriz ortamında -ilkesel olarak- uygulamaya konulan yeni planın aslında uygulanma şansı olmamıştır. 24 Ocak 1980'de alınan kararlarla uygulamaya konulmuş olup 12 Eylül'den sonra oluşturulan siyasal rejimde yoğunluğu artırılan ve kapsamı genişletilen istikrar politikası, planın uygulama şansını ortadan kaldırmış ve DBYKP kağıt üzerinde kalmıştır. Bu saptamalardan sonra krizin gelişimi ve boyutları üzerinde duralım.

1977 yılı sonunda petrol de dahil olmak üzere tüm ithalatın peşin parayla yapılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu açıdan dış borçlanmanın net katkısını ortaya koyan "net dış borçlanma dengesi"nin (kullanılan veya kullanılacak olan dış ödünç-dış borç servisi) gelişimini izlemek yararlı olacaktır. Net dış borç

dengesi böylece net kaynak transferini ortaya çıkarmaktadır. 1976'da 278 milyon dolar fazla veren denge, 1977-1979 kesitinde sürekli açıkla kapanmıştır. Dış kaynak bulmadaki güçlüklerin yanı sıra, yapılan dış borç ertelemelerinde imtiyazlı dış borcun toplam dış borç içindeki payının sürekli azalması (1979: %32) ve değişken faizli borcun payındaki sıçrama (1976 öncesi %1, 1976: %2,8, 1979: %29,2) bu sonucu doğurmuştur.[276] Bu gelişme 1977-1979 kesitinde Türkiye'den dışarıya net kaynak transferi yapıldığına işaret etmektedir. Gerçi net dış borçlanma dengesindeki açık 1980 sonrasında da sürmüştür; ancak 1977 yılı, başlangıç oluşturması açısından önem taşımaktadır. Kısacası, ithalata büyük ölçüde bağımlı ekonomiye yönelik dış kaynak akışındaki kesinti ve iç kaynak yaratma ve harekete geçirmede karşılaşılan tıkanmalar sonucunda ekonomik kriz tüm yoğunluğuyla yaşanmaya başlanmıştır.

1977 yılı sonunda Bülent Ecevit başkanlığında kurulan sosyaldemokrat ağırlıklı hükümete, uluslararası mali çevreler Türkiye'ye kredi akışının sağlanması için IMF ile stand-by anlaşmasının yapılması ve geleneksel istikrar paketinin açılması talebinde bulunmuşlardır. Nitekim IMF önemli oranda bir devalüasyonla birlikte hükümetin ivedilikle ciddi bir istikrar programını uygulamaya koyması konusunda ısrar etmiştir. Daha önce de, Süleyman Demirel koalisyon hükümeti Ağustos 1977'de IMF'nin TL'nin %20 ile %25 oranlarında devalüe edilmesi ve istikrar paketinin açılması talebiyle karşılaşmıştır. Aynı yılın eylül ayında yapılan %11'lik devalüasyon ise IMF ve uluslararası mali çevreler tarafından yetersiz ve gecikmiş bir operasyon olarak değerlendirilmiştir. Ecevit hükümeti kredi kanallarının yeniden açılabilmesi için ivedilikle IMF ile temasa geçmiştir. İki yıllık bir stand-by anlaşması çerçevesinde elde edilecek 300 milyon Özel Çekme Hakkı (ÖÇH) (370 milyon dolar) ile birlikte ekonomiye dış kaynakların şırınga edilebilmesi için öncelikle Mart 1978 sonunda %23 oranında devalüasyon yapılmış, orta ve üst gelir gruplarının vergi yüklerinin artırılması ve faiz oranlarının yeniden düzenlenmesi öngörülmüştür. Haziran 1979'da ise hükümet %47 oranında yeni bir devalüasyon yapmıştır. 1978-1979 kesitinde IMF ile ya-

275 Aslan Başer Kafaoğlu, *DÇM Dosyası, Türkiye Ekonomisinde Skandallar*, İstanbul, Alan Yayıncılık, 1986, s. 87.
276 T. Derdiyok, *Türkiye'de Dış Borç Yönetimi*, Ankara, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, 1993, Tablo: XI.

şanan sorunlu ilişkilerin ana eksenini devalüasyon oranı ve istikrar paketinin içeriği, bu bağlamda alınacak önlemlerin dozu ve maliyeti omuzlayacak grupların belirlenmesi oluşturmuştur.[277] Yalnızca Ecevit hükümeti değil, Demirel hükümeti tarafından da yapılan devalüasyonlar, IMF'nin istikrar programı çerçevesinde önerdiği fiyatların serbest bırakılması, ücretlerin ve tarım sektörüne verilen sübvansiyonların dondurulması, sıkı para politikası ve iç talebin daraltılması gibi düzenlemelerle desteklenmemiştir. Yapısalcı-popülist bir istikrar programı ile IMF'nin standart istikrar programı arasında sıkışan hükümet, derin kriz koşullarında sağlam teorik temellere dayanmayan, uygulamada yalpalayan bir politika izlemiştir. Boratav'ın deyişiyle "... bir yandan IMF kökenli telkinlere kısmi (ve gecikmiş) ödünler veren; öte yandan ithalat tıkanmalarından ve piyasadaki genel karmaşadan kaynaklanan güçlükleri, fiyat kontrolleri ve polisiye önlemlerle karşılamaya çalışan çelişkili ve tutarsız iktisat politikaları izlendi. Sonuç, yemeklik yağlardan benzine kadar uzanan bir dizi temel malda kuyruklar ve (malın cinsine göre değişen boyut ve biçimlerde) karaborsaların oluşması ve genel fiyat düzeyinin 1978'de %53, 1979'da %64 oranlarında artması oldu".[278]

Türkiye'deki hükümetler birinci petrol şokunun ardından uluslararası ekonomik krizi veri olarak kabul edip uygun önlemler almamış, tam tersine büyük ölçüde kısa vadeli dış borçlanmaya dayalı hızlı büyüme stratejisini benimsemiştir. Petrol şokunun ardından alınacak yumuşak önlemlerle krize uyum sağlanabilecekken, kriz geciktirilmiş, birkaç yıl sonra derin bir ekonomik ve mali krize sürüklenilmiştir. Üstelik kriz döneminde de yalpalayan veya savruk iktisat politikalarıyla krizin daha da derinleşmesine uygun bir ortam hazırlanmıştır.

Öncelikle döviz darboğazına bağlı olarak ithalatın ciddi biçimde daraldığı gözlenmektedir. İthalatın GSMH'ye oranı 1976'da %12,6 iken, 1978-1979 ortalaması %8,7 olmuştur. Daralan dış ticaret hacmi ve azalan dış finansmana paralel olarak dış ticaret ve cari açıklarda 1978-1979 kesitinde azalmalar gerçekleşmiştir. Dış kaynak kıtlığı, ara ve yatırım malları ithalatını engellemiş, sonuçta toplam yatırım hacmi ciddi biçimde daralmıştır. 1977'de toplam yatırımların GSMH'ye oranı %25,8 iken, 1979'da %17,7'ye düşmüştür. 1977 yılına göre kamu yatırımlarında gerilemenin %52, özel yatırımlarda da %37,5 olduğu saptanmaktadır. Hızlanan enflasyonun vergi gelirlerinde yarattığı erozyon nedeniyle kamu tasarruf hacminin daraldığı, GSMH'ye oranının %4,3'e düştüğü görülmektedir. Özel tasarrufların GSMH'ye oranı %11 olmakla birlikte, ancak 1976'daki %14,6'lık tasarrufa göre ciddi bir gerileme kaydedilmiştir. Dış kaynak sıkıntısı dış tasarrufların GSMH'ye oranını 1977'ye göre oranını 2,6 kat düşürerek, %2,4 düzeyine çekmiştir. Enflasyonun hızlanarak 1978'de %52,6 ve 1979'da %63,9'a ulaşması sonucunda mevduat faizlerinin reel getirisi 1978-1979 kesitinde -%27'ye yaklaşmıştır. Böylece özellikle kriz döneminde, daha

önce vurgulandığı üzere altın, döviz, gayrimenkul ve hatta mal stoklaması gibi spekülatif alanlara tasarruflar kaymıştır. Sonuçta tasarrufların mali sistem aracılığıyla yatırımlara yönelmesi engellenmiş, iç tasarrufların artışı ve mali sistemin gelişmesi olumsuz yönde etkilenmiştir. Kamu Kesimi Borçlanma Gereği 1978'de azalmasına karşın, ertesi yıl sıçrayarak GSMH'nin %7,2'sine eşitlenmiştir. Bu bağlamda konsolide bütçe nakit açığının finansmanında en büyük paya 1979 yılı itibariyle %61 ile Merkez Bankası sahip olmuştur. Açığın parasallaştırılması ise enflasyonu hızlandırıcı yönde etki doğurmuştur. Dış borç göstergelerinde de çok açık bir olumsuz gelişme gözlenmektedir. 1974'te toplam dış borcun GSMH'ye oranı %9,4, ihracat gelirlerinin oranı %189,4 ve dış borç servis oranı %7,6 iken, 1979'da ilgili oranlar sırasıyla %18,2, %470,4 ve %87,7 olmuştur.[279]

277 Sönmez, *a.g.e.*, s. 478-480.
278 Boratav, *Türkiye İktisat...*, s. 116.
279 Sönmez, *a.g.e.*, s. 481-482.

BORÇ ERTELEMELERİ

1978-1979 kesitinde hükümet borç ertelemelerini sağlamak ve "taze para" bulmak için yoğun çaba göstermiştir. Bu amaçlar doğrultusunda önemli adımlar atılmıştır. Nitekim OECD'ye olan 1,3 milyar dolar tutarındaki kamusal ve kamu garantili kısa, orta ve uzun vadeli ticari borçlar Mayıs 1978 tarihinde ertelenmiştir. Kısa vadeli borçlar, 2 yılı ödemesiz olmak üzere 4 yıl; orta ve uzun vadeli borçların %80'i, 3 yılı ödemesiz olmak üzere 5 yıl ertelenmiştir. Temmuz 1979'da 1,2 milyar dolar tutarında ikinci bir erteleme gerçekleştirilmiştir. Kısa vadeli borçlar, 3 yılı ödemesiz olmak üzere 4 yıl; orta ve uzun vadeliler ise 4 yılı ödemesiz olmak üzere 5 yıl süreyle ertelenmiştir. Ayrıca Irak'a olan 312 milyon dolar tutarındaki petrol faturasının ödenmesi ileri bir tarihe atılmıştır. Özel borçlara ilişkin ertelemelerden ilki Haziran 1979'da ticari (özel) bankalara olan 429 milyon dolar tutarındaki banker kredilerini kapsamaktadır. İkincisi ise, daha önce açıklandığı üzere 2.269 milyon dolar tutarındaki DÇM hesaplarına ilişkindir. Her iki konudaki anlaşmayla borçlar 3 yılı ödemesiz olmak üzere 7 yıl süreyle ertelenmiştir. Sonuçta hükümet 2.812 milyon doları resmi, 2.698 milyon doları özel olmak üzere, toplam 5.510 milyon dolar tutarında borcun ertelenmesini sağlayan anlaşmalara imza atmıştır. Ayrıca kredi kanallarının açılması yönünde olumlu

adımlar da atılmıştır. Daha önce vurgulandığı üzere, IMF ile Nisan 1978'de iki yıllık bir stand-by anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşma ile Türkiye'nin 300 milyon ÖÇH elde etmesi söz konusudur. Ancak anlaşma hükümlerinin tam olarak yerine getirilememesi nedeniyle, öngörülen mali desteğin tümü sağlanamamıştır. Ocak 1979'un başlarında ABD, Batı Almanya, Fransa ve İngiltere tarafından gerçekleştirilen Guadeloup doruğunda Türkiye'ye yardım kararı alınmış ve bu yönde adımlar atılmaya başlanmıştır. OECD ülkeleri aynı yılın mayıs ayında 1 milyar dolara yaklaşan tutarın, iki taraflı yardım çerçevesinde Türkiye'ye verilmesini kabul etmişlerdir. Bu pakette düşük faizli ve geri ödenmesi uzun vadeye yayılmış acil yardım ve ithalat kredileri bulunmaktadır. Ancak yardım, Türkiye'nin Nisan 1978'de imzalayıp, uygulamada başarısız olduğu ve uygulamasını durdurduğu stand-by anlaşmasının yerine yeni bir anlaşmayı kabul etmesi koşuluna bağlanmıştır. Ecevit hükümeti Haziran 1979'da yaptığı %47 oranındaki devalüasyondan sonra, temmuz ayında bir yıllık dönemi kapsayan ve 250 milyon ÖÇH kullanımını sağlayan ikinci bir stand-by anlaşmasını imzalamıştır. Böylece 1978-1979 dönemi için taahhüt edilen resmi ve özel dış finansman tutarı (ÖÇH dahil) 3 milyar doları aşmaktadır. Fiilen kullanılan kaynak (çok taraflı borç, IMF'den sağlanan ÖÇH, iki taraflı borç ve kısa vadeli krediler) 1978'de 1.226 milyon dolar, 1979'da ise 1.346 milyon dolara ulaşmıştır. Kısaca, borç ertelemeleri dışında, 1978-1979 kesitinde 2,5 milyar doların biraz üzerinde dış kaynak kullanılmıştır. Ertelenen borç taksitleri de dikkate alınırsa, rakam 3,8 milyar dolara ulaşmaktadır. Önemli olan Ecevit hükümetinin yoğun ekonomik ve mali kriz ortamında borç ertelemelerini ve "taze para" sağlayacak anlaşmaları gerçekleştirmiş olmasıdır. Her ne kadar yeni kurulan Demirel hükümetinin Ocak 1980'de açtığı istikrar paketinin ardından IMF ile yapılan stand-by anlaşması yeni kaynak girişi açısından yaşamsal gözükse de, bir önceki hükümetin dış finansal destek sağlamada aldığı yol önemli bir katkı olarak yorumlanmalıdır.

BANKACILIK SEKTÖRÜNDEKİ GELİŞMELER

Planlı dönemle birlikte Türk bankacılık sisteminin ayırt edici özellikleri olarak (a) Kalkınma planları ile mali örgütleşmeye ve bankaların kaynak kullanımına yön verilmesi, (b) İhtisas bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarının kurulmasının teşviki, (c) Yeni ticaret bankalarının kurulmasına sınırlandırma getirilmesi, (d) Holding bankacılığının gelişmesi, ön plana çıkmaktadır.

1958 yılında açılan istikrar paketi uyarınca uygulanan iktisat politikalarının ruhuna uygun olarak hazırlanıp aynı yıl yürürlüğe konulan 7129 sayılı yeni Bankalar Kanunu'nun bankaları kredi alanında serbest bırakmış olması ve serbest rekabet koşullarına yöneliş, 1958'i izleyen yıllarda, bir önceki bölümde vurgulandığı üzere küçük yerel bankaların bir bölümünün tasfiyesine yol

açmıştır. 1963'te dört bankanın, ertesi yıl da iki bankanın tüzel kişiliğinin sona ermesi ve/veya tasfiye sürecine sokulması, özellikle 1961 yılıyla birlikte ivme kazanan tasfiye sürecinin birinci planın ilk yıllarında hız kesmediğine işaret etmektedir. Kaldı ki, banka sayısındaki azalma başvurduğumuz dönem boyunca sürmüştür.

Nitekim 1963 yılında 47'si milli, 5'i yabancı olmak üzere 52'ye ulaşan banka sayısı 1967'de 47'ye, 1976'da milli banka sayısının 37'ye inmesine bağlı olarak faaliyette bulunan toplam banka sayısı 42'ye düştükten sonra 1978-1980'de toplam sayı, 40'ı milli, 4'ü yabancı olmak üzere 44'te kalmıştır. Bir başka deyişle küçük bankaların tasfiyesi hızlanmış ve bankalar arasında birleşmeler hız kazanmaya başlamıştır. Planlarda, örneğin İBYKP'de somut olarak belirtildiği üzere, yeni bankaların açılmasına karşı olunması ve tam tersi bankaların birleşmesinin desteklenmesi yukarıda vurgulanan eğilimlere ivme kazandırıcı bir etken olarak kabul edilmelidir. Nitekim 1963-1979(80) kesitinde faaliyette olan milli banka sayısında %15 dolayında azalma gerçekleşmiştir (1976 itibariyle oran %21'e ulaşmaktadır).

Buna karşın şube sayısında hızlı bir artış gözlenmektedir. Kısaca, döneme ilişkin bankacılık faaliyetlerinin ayırtkan özellikleri arasında bankaların öz kaynaklarının gelişmesinin yanı sıra, çok şubeli büyük bankacılığın yaygınlaşması dikkat çekmektedir. Nitekim 1962'de 1759, 1963'te 1840 olan toplam şube sayısı 1979'da 5.769'a, 1980'de ise 5.975'e ulaşmıştır. Toplam şube sayısı içinde yabancı bankaların şubelerinin payı ortalama olarak %0,03 dolaylarında seyrettiği için, şube sayısındaki artış milli bankalardan kaynaklanmaktadır. 1963'te TC Ziraat Bankası, Türkiye İş Bankası, Yapı Kredi Bankası ve Akbank toplam şubelerin %60'ına sahipken, oran 1979'da %52'ye gerilemiştir. Ancak Ziraat Bankası'nın toplam şube sayısı içindeki payı 1963'te %35 iken, 1979'da yarı yarıya azalarak %17'ye düşmüş, buna karşın diğer üç büyük ticaret bankasının toplam payı %24'ten, %35'e tırmanmıştır.[280] Cumhuriyet'in ilk yıllarında, Türkiye İş Bankası dışında, tek şubeli bankaların kurulması eğilimi söz konusu iken, kapitalist sis-

280 Ö. Akgüç, *100 Soruda Türkiye'de Bankacılık*, Ankara, Gerçek Yayınevi, 1989, s. 51; Akgüç, *Cumhuriyet Döneminde...*, Tablo: III; A. Yüzgün, *Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (1923-1981)*, İstanbul, Der Yayınları, 1982, Tablo: 2 ve 3; TBB (Türkiye Bankalar Birliği verileri; TCMB Bültenleri (farklı sayılar).

temin gelişme sürecine girmesine paralel olarak çok şubeli büyük bankalar giderek bankacılık sistemine hâkim olmaya başlamıştır. Bu eğilim özellikle planlı dönemde belirginleşmiştir. İleride de tartışılacağı gibi bu husus bankaların kârlılıklarının olumsuz bir biçimde etkilediği düşünülmektedir. Ancak faiz oranları üzerinden bankalar arası rekabete imkân tanınmadığı bir ortamda bankalar şube sayısı ve tasarruf ikramiyeleri vasıtasıyla faiz dışında araçlarla bir rekabete girişmiş gibi görünmektedirler.

Bankacılık sektörünü ayırt eden diğer önemli bir özellik, 1970'li yıllarda belirginleşmeye başlayan "holdingleşme", bir başka deyişle "holding bankacılığı"nın gelişmesidir. Türkiye'de bankaların sanayide yoğunlaşma, toplulaşma ve oligopolcü yapıların oluşması sürecinde önemli etkiler yarattığı gözlenmektedir. Bankaların sanayi alanındaki önemli boyutlara ulaşan iştirakleri, sanayi alanındaki yoğunlaşma ve toplulaşmayı hızlandıran başlıca etkenler arasında yer almaktadır. 2 Temmuz 1958 tarihinde yürürlüğe giren 7129 sayılı yeni Bankalar Kanunu'nun 38 maddesinde yapılan düzenlemeyle: "Bankaların en az %25 sermayesine sahip bulundukları sanayi, maadin, enerji, nafıa hizmetleri, nakliyat ve ihracat işleri ile müştagil teşekküllerine, münhasıran bu işlerinde kullanılmak üzere açtıkları krediler"de oransal üst sınırın kaldırılmış olması, bankaların iştirakleri aracılığıyla özel şirketlerin finansmanına katılımını artırma yolunu açmıştır. Aynı kanunun 48. maddesinde de bankaların iştiraklerine veya doğrudan kuracakları müessese ve ortaklıklarına tahsis edecekleri sermayelerinin toplamının, ödenmiş veya Türkiye'ye fiilen tahsis edilmiş sermayeleri ile ihtiyat akçeleri toplamının %10'unu geçemeyeceği hükmü yer almaktadır. Ancak aynı maddede, 38. maddedeki kredi oranında üst sınırı kaldıran düzenleme bir kez daha vurgulanmaktadır:

"Ancak, memleketin iktisadi kalkınması için lüzumlu ve munhasıran sanayi, maadin, enerji, nafia, nakliyat ve ihracat işleri ile müştagil ve munhasıran bu sahalara kredi açmak üzere kurulmuş iştirakleri ve teşebbüsleri bu hükümden müstesnadır."

Holdingleşmenin de engellenmesi amacıyla 7129 sayılı, toplam 87 maddeden oluşan kanunun 25 (yirmi beş) maddesinde, 31 Ağustos 1979 tarih ve 28 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile bazı değişiklikler yapılmıştır. Nitekim söz konusu KHK'nin gerekçesinde yer alan aşağıdaki vurgular sektöre bu açılardan çeki düzen verme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Dikkat edilirse, 1958 değişikliklerinden beri kamunun amacı değişmemekte, ancak alınan tedbirlerle amaç bir türlü hasıl olmamaktadır. Bu not ile kanunun gerekçesine dönersek,

"Bu tasarı ile,

(a) Banka sahipliğinin yaygınlaştırılarak sermayenin belli ellerde toplanmasının önlenmesi,

(b) Kararlara katılmada küçük pay sahiplerine de olanak tanınması,

(c) Holdingleşme ve banka sahipliliği arasındaki karşılıklı ilişkiler gözönünde bulundurularak,

bankaların belirli kişilerce kullanılmasının önüne geçilmesi(ni)... sağlayacak hükümler getirilmiştir."

Bu bağlamda, KHK gerekçesinde belirtildiği üzere, diğer bazı maddelerde olduğu gibi, 38. maddede yapılan değişiklikle,

"Sermaye ve yedeklerin %25'ine kadar kredi verilebilmesi olanağı kalkınma planı yıllık programlarında gösterilen sektörlere tanınmak suretiyle durağan bir kredi teşviki anlayışı yerine dinamik bir özendirme anlayışına yönelinmiştir."

Paralel olarak 48. maddenin gerekçesinde belirtildiği üzere;

"Bankaların iştiraklerine yatıracakları sermaye oranının (yani %10'unun) istisnaları yeniden belirlenmiştir. İstisnadan yararlanacak iştiraklerin faaliyet gösterdiği sektörlerin kanunda sayılmasından vazgeçilerek kalkınma planı ile ilişki kurmak bakımından, yıllık programlarda belirtilecek sektörlerin esas alınması yoluna gidilmiştir.

Gereksinme duyulan konularda kanunla kurulacak ortaklıklara, kalkınma ve yatırım bankalarına, ihtisas bankalarının özel giderlerini gerçekleştirmek üzere kuracakları ortaklıklara yatırılacak sermayelerin de sınırlandırılmaması ulusal ekonomi bakımından yararlı görülmüştür.

Bankaların büyük hissedarlarının yöneticilerinin kuracakları ortaklıklara, bankaların ve belirli iştiraklerinin de katılması suretiyle kaynak sağlamaları yasaklanmıştır."

Ancak bu düzenlemeye karşın, 1980'li yıllarda, ileride görüleceği üzere, istenilen sonuca hâlâ ulaşılamamış ve 2 Mayıs 1985 tarih ve 3182 sayılı Kanun ile holding bankacılığına bir sınırlama getirilmiştir.

Belirtilmesi gerekli bir nokta da, sanayi kesiminde biriken büyük sermayenin de bankaların gelişmesinde etkinlik kazanma sürecine girmiş olmasıdır. Bu amaç doğrultusunda büyük sanayi gruplarının banka hisselerini elde etmeleri söz konusu olduğu gibi, büyük bankaların da sanayi kuruluşlarına ortak olmaları süreci hızlanmıştır. Nitekim Türkiye'de büyük oligopolcü sermaye gruplarının oluşmasında başlıca iki yol izlenmiştir. Bunlardan birincisi holdingin bir banka etrafında oluşturulması, ikincisi ise gruba bağlı şirketle holdingin arasına sonradan bir de banka eklenmesidir. Bunların ilkine tek örnek 1924 yılından itibaren Türkiye İş Bankası'dır. İkinci gruba ise 1944 yılından itibaren kurulan bir dizi özel banka girmektedir.

Yukarıda sözü edilen çerçevenin bir izdüşümü, Türkiye'de anonim ortaklıklar tarihinden takip edilebilir. Anonim ortaklıkların oluşması, 1960'lı yıllarda, özellikle de 1967 sonrasında hız kazanmıştır. Kurulan anonim ortaklık sayısı 1923-1938 kesitinde 44, 1939-1950'de 66, 1951-1960'ta 196, 1961-1967'de 233'tür. Bu sayı 1967'de 147 iken, ertesi yıl sayı 211'e, 1975'te ise 745'e ulaşmıştır. 1976'da 1.277'ye sıçrayan sayı, 1979'da 1.845, 1980'de ise 2.356 olarak

gerçekleşmiştir.[281] Kurulan anonim ortaklıklar içinde en büyük paya imalat sanayii sahiptir. Anonim ortaklıkların sermayelerini artırabilmek için başvurdukları kaynakların başında (kendi iç sermaye birikimleri dışında) hisse senedi ihracı gelmektedir. Büyük anonim ortaklıklar ihraç ettikleri hisse senedi ve tahvillerle bireysel ve küçük tasarrufları denetim altına almaktadır. Türkiye'de özellikle "hamiline yazılı hisse senetleri" ihracı, vergi yasalarındaki bazı kolaylıklarla ayrıca teşvik edilmişitir. Bu tür hisse senetlerinden elde edilen temettü gelirleri üzerinden ödenecek vergilerin düşük tutulması, bir başka deyişle üniter vergileme yerine sedüler yapının tercih edilmesi sonucunda vergiden kaçınmanın olanaklı kılınması, bu kategoride yer alan hisse senedi ihracını cazip kılmıştır. Türkiye'de 1970'li yıllara kadar daha çok limited ortaklıkların anonim ortaklıklara dönüşmesi söz konusu olmuştur. 1960'lı yılların ikinci yarısına kadar anonim ortaklıklarda pay sahipleri içinde kişiler ve aile ortaklıkları ağırlığa sahip olmuştur. Önde gelen firmaların büyük çoğunluğu, bireysel girişim, kollektif veya limited ortaklık olarak kurulmuş; zamanla, ailenin ortaklık üzerindeki egemenliği hiçbir sarsıntıya uğramaksızın, firma anonim ortaklığa dönüştürülmüştür. Önce iç kaynaklarla ve daha sonra (1968 sonrası) hisse senetleri ihracıyla sermaye artırımına gidilmiştir. Firmanın denetimini elinde tutan aile ve/veya diğer ortakların, başka firmaların bulunması durumunda "holdingleşme"ye yöneldikleri, söz konusu firmaların bu holding çatısı altında toplandıkları gözlenmektedir. Büyük girişimlerin doğrudan doğruya anonim ortaklık biçiminde örgütlenmesi 1970'li yıllarda hız kazanmıştır. 1965'te yeni kurulan tüm ortaklıklar içinde anonim ortaklıkların payı %4,3 iken, oran 1970'te %6,4'e, 1975'te ise %14,2'ye yükselmiştir. Anonim ortaklıkların ve hisse senedi ihracı yoluyla sermaye toplanmasının yaygınlaşmasından en çok büyük sermaye çevreleri yararlanmıştır. 1976'dan sonra yeni kurulan anonim ortaklıkların pay sahipleri arasında yine anonim ortaklıkların ağırlık kazanmaya başladıkları saptanmaktadır. Dikkat çeken nokta ise sermayesi belirli bir büyüklüğü aşan ortaklıkların, birkaç istisna dışında ancak banka ve holdinglerin ortaklığı ile kurulabilmesidir. [282]

Yukarıda kısaca açıklanan gelişmeler aşağıdaki saptamaları yapmamızı olanaklı kılmaktadır:

-Bu gelişmeler, bankacılık sektöründeki piyasa modelinin oligopolcü özellikler taşıdığını işaret etmektedir. Bankacılık sisteminde banka sayısı çok olmasına karşın piyasaya giriş ve çıkışlar genelde kısıtlanmıştır. Yeni bankaların kurulması için gerekli olan yasal izin genelde verilmediği gibi, sistemden çıkış da son derece güçleştirilmiştir. Yürürlükte olan Bankalar Kanunu başta olmak üzere tüm yasal düzenlemeler ve yönetimin bankacılık anlayışı ve politikası, bankaların sistem içinde kalmalarını ve faaliyetlerini sürdürmelerini kolaylaştırmıştır.

Oligopolcü -hatta tekelci- yapının varlığını kanıtlayan diğer bir gösterge de bankaların ürettikleri ürün veya hizmetlerin benzer olması ve bunların fiyatlarının azami fiyatlar olarak kamu yönetimi tarafından belirlenmiş bulunmasıdır. [283]

Somut göstergeler oligopolcü yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Şöyle ki, Türkiye Bankalar Birliği'nin verilerine göre 1979 yılı itibariyle en büyük dört banka olan Ziraat Bankası, İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası ve Akbank'ın toplam mevduattaki payları %66,7 (İş Bankası: %22,2), hesap adedi içindeki payları %61,4 (İş Bankası: %25,4), ticari mevduattaki payları %58,7 (İş Bankası: %20,4), tasarruf mevduatındaki payları %70 (İş Bankası: %23,7); toplam kredi içindeki payları %65,7 (İş Bankası: %18,2); bilanço toplamı açısından %58,3; istihdam edilen toplam personel açısından %54,8 (İş Bankası: %14,9) ve toplam şube sayısı açısından %52'dir (İş Bankası: %14,9). Göstergeler, banka sayısının hatırı sayılır olmasına karşın, piyasayı etkileyebilecek güçte banka sayısının çok kısıtlı kaldığını işaret etmektedir. Hatta Ziraat Bankası ile İş Bankası'na ilişkin göstergeler düopolcü bir yapının oluşmakta olduğu izleninimi vermektedir. Söz konusu iki bankanın 1979 yılı itibariyle toplam mevduattaki payları %42,5; hesap adedi içindeki payları %44,2; ticari mevduattaki payları %29,7; tasarruf mevduatındaki payları %45,2; toplam kredi içindeki payları %48,8; bilanço toplamı açısından %40,2; istihdam edilen toplam personel açısından %42,4; şube sayısı açısından %32,2'dir.[284] Dolayısıyla 1970'li yılların sonlarına gelindiğinde Ziraat Bankası ile birlikte İş Bankası'nın piyasayı yönlendirmekte etkin bir konumda olduğu saptanmaktadır.

- Sanayi ve ticaret sermayesi ile banka sermayesinin bütünleşme süreci hızlanmıştır. Ticaret bankalarıyla bazı sanayi ve ticaret grupları arasında oluşan sermaye, kredi ve iştirak bütünleşmesi önemli bir gelişmedir. Yukarıda vurgulanmış olduğu gibi bu tür bir eğilimin ekonominin planlanan yönde geliştirilmesini engellediği ve gelir bölüşümünü daha da bozduğu DBYKP'de vurgulanmıştır. Ancak Türkiye'de her iki sermaye arasındaki bütünleşme, gelişmiş kapitalist ülkelerdeki gibi bir mali sermayenin

281 DİE, *Türkiye İstatistik Yıllığı* (değişik yıllar).

282 TİP, *Demokratikleşme için Plan, 1978-1982*, İstanbul, Kent Basımevi, 1979, s. 169-71.

283 T. Artun, "Türk Mali Sistemi, 1980-1984: Değişim ve Maliyeti", *Bırakınız Yapsınlar, Bırakınız Geçsinler* (ortak çalışma), Ankara, Bilgi Yayınevi, 1985, s. 45-47.

284 1961-1977 döneminde Türk Ticaret Bankacılığı Sistemi'nde (TTBS) yoğunlaşmayı inceleyen bir çalışma da benzer sonuçlara ulaşmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre 1977 yılında en büyük 4 bankanın TTBS'deki toplam varlıklarının payı %59.1'dir. En büyük 7 banka sistemdeki toplam varlıkların dörtte üçünü denetlemektedir. En büyük 7 bankanın dışında kalan ve sayıları 30'un üzerinde olan diğer bankalar sistemdeki toplam varlıkların ancak dörtte birini paylaşmaktadır. 1961 ve 1968'de en büyük dört bankadan 3'ü kamuya aitken, 1977'de en büyük 4 bankadan 3'ü özel bankalardır. Bkz. M. A. Civelek ve N. Usmen, "Türk Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma", *Finansal Yönetim ve Yatırım Planlaması*, Sayı: 1 (Mart-1979), s. 77-102.

(finans kapital) ve mali oligarşinin doğmasına ve egemen olmasına henüz yol açmamıştır. Banka sermayesi ile sınai sermaye arasındaki ilişkiler ağırlıklı olarak sanayi kuruluşlarının finansmanının sağlanması, kredi kaynaklarının sanayi kuruluşları için harekete geçirilmesi amacına yönelmiştir. Veriler 1973-1980 döneminde, özellikle de 1977 sonrasında yaşanan yüksek enflasyon ve devalüasyonlardan, gerek tasarruf sahipleri ve yatırımcıların, gerekse mali aracı kurumların etkilendiğini işaret etmektedir. Ağır enflasyonist baskının yaşandığı bu dönemde, bankalar kredi kaynaklarını enflasyona paralel olarak aynı oranda artıramamış, öz kaynakları da aşınmıştır. Nitekim 1973-1980 döneminde GSMH cari fiyatlarla 14 kat, toptan eşya fiyatları endeksi 9,6 kat artarken, banka kredilerindeki artış 9 katla sınırlı kalmıştır. Sonuçta toplam banka kredilerinin GSMH'ye oranı %25'lerden, %18'ler düzeyine düşmüştür.[285] Bu olumsuz gelişmenin önemli bir boyutu da işletmelerin likidite darlığına düşmeleri ve bankaların ekonominin finansmandaki ağırlığının azalmasıdır. Oldukça masraflı çalışan ve kâr oranları düşük olan bankaların holdingler için çekim merkezi olmasının, yani holdinglerin bir ticaret bankası sahibi veya ortağı olmasının ardında bu olgu yatmaktadır. Bir başka deyişle kredi faizleri ve yüksek enflasyon ortamında işletmeler için kredi kullanmak kazançlı olduğu için, önemli olan kredi maliyeti değil, yeterli hacimde krediye ulaşmak olmuştur. Daha önce açıklandığı üzere 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nun 38. maddesi de bankaların en az %25 sermayesine sahip oldukları iştiraklerine açtıkları krediye üst sınırı kaldırdığı için önemli sanayi kuruluşları (holdingler) kendi bankalarını veya daha sonraları bankerlik kuruluşlarını oluşturmuşlardır. Bu bağlamda 1970'li yılların sonlarında, gelişmemiş ve aksak sermaye piyasasının önde gelen kuruluşları olan Meban, Mentaş ve Banker Kastelli tarafından en çok aranan hisse senetleri arasında dört büyük bankanın adının başta gelmesi ilginç olmakla birlikte şaşırtıcı değildir. Böyle bir yapılanmaya gidemeyen sanayi kuruluşları ise 1980'li yılların başlarında bankerler aracılığıyla tahvil pazarlayarak iç finansman darboğazını aşmaya yönelmişlerdir. Bu gelişme oligopolcü/tekelci yapıların oluşması ve gelişmesini hızlandırmış ve gerek bankacılık, gerekse sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren sermaye gruplarının doğmasına yol açmış olmakla birlikte, ele alınan dönemde yeni bir mali sermaye türünün ortaya çıkmasına yol açmamıştır.

Gözlemler, bir önceki bölümde de kısmi bir biçimde belirtildiği gibi 1970'li yılların sonuna gelindiğinde sanayi ve/veya ticaret sermayesi ile banka sermayesi arasındaki bütünleşmenin, aşağıda belirtildiği gibi, biri kısmen olmak üzere 15 bankada oluştuğuna işaret etmektedir: Eskişehir Bankası/Zeytinoğlu Grubu, Akbank/Sabancı Holding, Türkiye Tütüncüler Bankası/Yaşar Holding, Yapı ve Kredi Bankası/Çukurova Holding, Uluslararası Endüstri ve Türk Ticaret Bankası (yabancı sermayeli)/Çukurova Holding, Pamukbank/Çukurova Holding, Türkiye İmar Bankası/Doğuş Holding, Türkiye Bağcılar Bankası/Sürmen Grubu,

İşçi Kredi Bankası/Nişkoz Holding, İstanbul Bankası/Has Holding, Demirbank/Cıngıllıoğlu Grubu, Türkiye Garanti Bankası/Koç Holding, İşçi Kredi Bankası/Emin Hattat Grubu, Hisarbank/Çavuşoğlu-Kozanoğlu Grubu, Türk Ticaret Bankası/Ercan Holding (kısmen). Ayrıca Türk Dış Ticaret Bankası'nın sermayesinde çoğunluk payı Türkiye İş Bankası'na aittir. Yine Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ile Sınai Yatırım Kalkınma Bankası'nın pay sahipleri Türkiye İş Bankası ağırlıklı olmak üzere bankalardır.

285 Ö. Ertuna ve G. Özler, *Sermaye Piyasasının Bankacılık Sistemi Üzerindeki Etkileri*, İstanbul Bankası Yayınları, İstanbul, 1976, s. 70; Ö. Ertuna, *Finansal Kurumlar*, Ankara, Teori Yayınları, 1986, s. 48; TİB, *Türkiye'de Mevduatı Etkileyen Faktörler*, Ankara, 1983, s. 14-5.

BANKA İŞTİRAKÇİLİĞİNİN GELİŞİMİ VE TÜRKİYE İŞ BANKASI MODELİ

Konunun önemi açısından banka iştirakçiliği üzerinde durmak ve İş Bankası'nın bu alandaki konumunu irdelemek ilginç olacaktır. Bankaların bilançolarında "iştirakler" kalemi ticari, mali ve sınai iştirakleri kapsamaktadır. Mali iştirakler bankaların kurduğu sigorta ve reasürans şirketleri ile bankacılık iştiraklerini kapsamaktadır. Bilançolar sınai iştiraklerin payının toplam içinde dörtte üçlük bir paya sahip olduğunu işaret etmektedir. 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nun 38. maddesinde hükme bağlanan bankaların sanayi, maden, enerji, ulaştırma, bayındırlık ve ihracat alanlarında faaliyette bulunan teşekküllere iştirak ve bu iştiraklere açılacak kredilerde, ödenmiş veya Türkiye'ye fiilen ayrılan sermaye ile ihtiyatlar toplamının %10 sınırını aşmaması koşulunun aynı maddenin ikinci fıkrasıyla kaldırılmış olması, sanayi sektöründe iştiraklerin yoğunlaşmasında önemli bir etken olarak kabul edilmelidir. Nitekim, bankaların iştiraklerine veya doğrudan doğruya kurdukları müessese ve ortaklıklarına tahsis ettikleri sermayelerin toplamının, aşağıda verilen rasyolarda izleneceği üzere, genellikle "ödenmiş sermaye + ihtiyat akçeleri" toplamının %10'unun üzerinde seyrettiği gözlenmektedir. TİB örneğinde bu konu ile ilgili gözlemlere ileride yer verilecektir.

Dikkat çeken bir gelişme ise, özel ticaret bankalarında mevduatın, özellikle de kısa vadeli mevduatın uzun vadeli iştiraklere sermaye olarak ayrılmasıdır. Özel bankalarda gözlenen iştirak paylarındaki artış, sermaye artırımı ve yedek akçe birikimine rağmen, daha çok mevduat tarafından finanse edilmiştir. Türk bankacılık sisteminde,

özellikle de özel bankalarda mevduatın hızla artması bu gelişmeye yol açmıştır. Buna karşın kamu bankalarında mevduat kullanımı azdır; kamu bankalarında ödenmiş sermayenin büyüklüğü ve Ziraat Bankası hariç olmak üzere mevduat toplamada geri kalmaları bu sonucu doğurmuştur.

Tüm bankacılık sisteminin iştirakler portföyü 1962'de 1,2 milyar lira ve 1963'te 1,4 milyar lira dolaylarından, 1973'te 3,7 milyar liraya, 1977'de ise 8,8 milyar liraya ulaşmıştır. İlk üç plan döneminde iştirak portföyünde artan oranlı bir genişleme gözlenmektedir. Artış oranı 1963-1967 kesitinde %22, 1968-1972'de %63,6, 1973-1977'de ise %136,3 olmuştur. İştirak portföyünün genişlemesinde kamu bankalarının, özellikle de Sümerbank, Etibank ve Ziraat Bankası'nın önemli paya sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte özel milli bankaların payı önemli bir gelişme göstererek 1963-1977 kesitinde 1/3'ten %55'e yükselmiştir. 1963-1973 kesitinde en hızlı artışı Akbank gerçekleştirmiş olmasına karşın, mutlak olarak en fazla İş Bankası portföyünün genişlediği gözlenmektedir. Bunun temel nedeni TİB iştirak portföyünün büyük olmasıdır. Nitekim TİB, 890 milyon liralık portföye sahip Sümerbank'ın ardından 611 milyon liralık portföyle tüm bankalar içinde ikinci sırada bulunmaktadır. İzleyen üç bankanın (Ziraat Bankası, Etibank ve Emlak Kredi Bankası) portföyleri 167 ile 271 milyon lira arasında değişmektedir. İştirak portföyü açısından ilk beş banka bütün bankalar içinde %72'lik paya sahiptir.

ÜBYKP döneminde hızla genişleyen iştirakler portföyünün, ticaret ile mevduat bankacılığı yönünden birbirleriyle yoğun bir rekabet içindeki ikisi kamu bankası, biri yabancı sermayeli banka, beşi de milli ticaret bankası statüsünde bulunan toplam sekiz kurumun karşılaştırılması yapılarak incelenmesi ilginç gözükmektedir. Söz konusu sekiz banka arasında kamu bankaları olarak Ziraat Bankası, Vakıflar Bankası; yabancı sermayeli banka olarak Osmanlı Bankası; milli ticaret bankaları olarak da İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Akbank, Türk Ticaret Bankası ve Garanti Bankası bulunmaktadır.

Bankalara ilişkin öncelikle vurgulanması gerekli özellik, bankaların iştiraklerine veya doğrudan doğruya kurdukları müessese ve ortaklıklarına tahsis ettikleri sermayelerin toplamının "ödenmiş sermaye ile ihtiyat akçeleri" toplamına oranının %10'un genelde çok üzerinde seyretmesidir. 1977 yılı verilerine göre bankalara göre söz konusu oranlar aşağıdaki gibidir: Ziraat Bankası: %32,4, Vakıflar Bankası %114,2, Osmanlı Bankası %67,2, İş Bankası %121,5, Yapı ve Kredi Bankası %65, Akbank %97,6, Türk Ticaret Bankası %71,4, Garanti Bankası %67,2.

ÜBYKP'nin uygulandığı 1973-1977 döneminde bankacılık sistemindeki iştirakler portföyü 3 milyar liradan 8,8 milyar liraya yükselmiştir. Portföy içinde sekiz bankanın payları şöyledir: Ziraat Bankası %7,4, Vakıflar Bankası %4,5, Osmanlı

Bankası %1,6, İş Bankası %26, Yapı ve Kredi Bankası %7,5, Akbank %14,1, Garanti Bankası %4,8, Türk Ticaret Bankası %2,9. Sekiz bankanın iştirakler toplamı, bankacılık sistemindeki toplam iştiraklerin %68,8'ine eşittir. 1972 yılında söz konusu sekiz bankanın toplam iştiraklerdeki payının %49,8 olduğu dikkate alınırsa, ÜBYKP döneminde bu kuruluşların iştiraklerinde hızlı bir artış sağlanmış olduğu ortaya çıkmaktadır.[286] Ancak, iştirak portföyünün değerlendirilmesinde ihtiyatlı olmak gerekmektedir. Çünkü "... çeşitli nedenlerle iştirakler portföyünde nominal değerinden düşük veya yüksek piyasa fiyatı ile gözüken iştirakler yanında, portföy kuruluşlarında katılıp geçen yıllarda prim yapan yatırımların hisse senetleri ve sermaye artırımlarında (eski ortakların korunması amacı ile başvurulan) primli hisse senedi ihracı da söz konusu olmaktadır".[287] İştirak portföyünde gözlenen gelişmeye yukarıdaki rezervi koyarak, en hızlı gelişmesinin Garanti Bankası, Akbank ve Vakıflar Bankası'nda kaydedildiği gözlenmektedir. 1973-1977 döneminde adı geçen ilk bankada toplam %619,7, ikincisinde %575,6, sonuncusunda ise %544,3 oranlarında artış olmuştur. İş Bankası'nın mutlak anlamda portföyünün diğer bankalarınkine göre çok büyük olması, daha düşük artış hızına ulaşılmasına yol açmıştır. Bununla birlikte dönem sonunda banka portföyünde %272,1'lik bir artışın kaydedildiği de görülmektedir. Nitekim 1977 yılı sonunda İş Bankası'nın portföy büyüklüğü 2,3 milyar lira iken Garanti Bankası ile Vakıflar Bankası'nınkiler 0,4'er milyar lira, Akbank'ınki ise 1,2 milyar liradır. 1977 yılı sonunda tüm bankacılık sistemi içinde İş Bankası %26'lık payla ilk sırada yer almaktadır. En yakın izleyicisi olan Akbank %14,1 payla İş Bankası payının ancak %54'üne ulaşmakta, diğer altı bankanın payları ise oldukça düşük kalmaktadır: Ziraat Bankası %7,4, Vakıflar Bankası: %4,5, Osmanlı Bankası %1,6, Yapı ve Kredi Bankası %7,5, Türk Ticaret Bankası %2,9, Garanti Bankası %4,8. Sekiz bankanın tüm bankacılık sistemi içindeki pay toplamı ise %68,8'e ulaşmaktadır. Kayda değer bir gelişme de bu süreçte Ziraat Bankası ile Osmanlı Bankası'nın iştiraklerine ayırdıkları sermayenin bankacılık sistemi içindeki göreli payının azalmasıdır. Nitekim başvurulan dönemde Ziraat Bankası'nın payı %9,8'den %7,4'e, Osmanlı Bankası'nınki ise %2,2'den

286 TİB, *Üçüncü Plan Döneminde Bankacılık ve Başlıca Bankalar*, Ankara, 1979.
287 TİB, *a.g.e.*., s. 69.

%1,6'ya gerilemiştir. Buna karşın diğer bankaların paylarında artış kaydedilmiştir. İş Bankası'nın 1973'te %23,7 olan payı 1976'da %26,2'ye ulaşmış, ertesi yıl artmayarak yaklaşık olarak aynı düzeyi korumuştur. İş Bankası'nın, ele aldığımız sekiz bankanın sahip olduğu iştirakler portföyü içinde 1976'da %39,3 olan payı 1977'de biraz gerileyerek %37,8 olmuştur.

Ancak, söz konusu gerilemeye karşın, iştirakler portföyüne ilişkin veriler, İş Bankası'nın bu alandaki tartışılmaz ağırlığını açık seçik ortaya koymaktadır.[288] Bankanın 1977 yılı itibariyle iştiraklerinin sektörler arasındaki dağılımı, %86,7'lik payla imalat sanayiinin ön sırada bulunduğunu göstermektedir. İmalat sanayii içinde ağırlık şişe-cam alt sektöründedir. Birinci bölümde açıklandığı üzere, 1935'te çıkarılan bir kanunla cam sanayii tekelinin İş Bankası'na verilmesi ile Paşabahçe'de bir züccaciye tesisinin kurulmasına başlanmış, bu tesise daha sonra hükmi şahsiyet kazandırılarak Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ oluşturulmuştur. Paşabahçe'de kurulan tesis 1961 yılına kadar Türkiye'nin bu sektördeki tek kuruluşu olarak kalmıştır. 1951'de SSCB'den teknoloji transferinin gerçekleştirilmesinin ardından düz cam üretimine geçilmiştir. Ardından cam kap, cam elyaf, cam boru ve çubuk, ısıya dayanıklı züccaciye, kristal ve otomatik züccaciye tesisleri kurularak hızlı bir atılım gerçekleştirilmiştir. Tekstil, bankanın imalat sanayii içinde yoğunlaştığı ikinci en büyük sektördür. İş Bankası'nın özellikle cam ve tekstil ağırlıklı imalat sanayiinden sonra en çok yoğunlaştığı sektör bankacılık ve sigortacılıktır. Nitekim çok büyük bölümü sanayi kesimine orta ve uzun vadeli finansman sağlayan kalkınma ve yatırım bankalarına ait olmak üzere bankalar kesimine yapılan iştiraklerin payı da %8,8'dir. Diğer iştiraklerin payları da aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: sigorta şirketleri %2,1, diğer ticari şirketler %1,3, enerji şirketleri %0,6, maden şirketleri %0,4, tasfiye halindeki şirketler %0,1.[289] İş Bankası'nın sermayesinin %10'undan fazlasına sahip olduğu sanayi kuruluşlarındaki iştiraklerinin dökümü ilginç olacaktır. Aşağıda verilen döküm, bankanın iştirakleri ve yatırımları yoluyla büyük özel sanayi ile iç içe geçmiş olduğunu somut olarak ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, diğer holding bankalarından farklı TİB örneğinde holdingin banka etrafında örgütlendiği, ancak diğer örneklerde holdingin bir de banka kurduğu gözlemlenmektedir. Bu yapının bugün hâlâ devam ettiğini ileri sürmek ve bir TİB modelinden bahsetmek mümkündür.

Tablo-45: Sermayesine İş Bankası'nın %10'dan Fazla İştirakte Bulunduğu Şirketler

Ortaklıklar	Pay (%)
Besin Sanayii	
Şeker	
Adapazarı Şeker Fabrikası TAŞ	20
Amasya Şeker Fabrikası TAŞ	14

Kütahya Şeker Fabrikası TAŞ	17
Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ	33
Yağ	
Ünilever-İş Ticaret San. Türk. Ltd. Şti.	20
İçki	
Türk Tuborg Bira ve Malt	10
Maden Sanayii	
Karadeniz Bakır İşletmeleri AŞ	15
Taş-Toprak Sanayii	
Çimento	
Konya Çimento Sanayii TAŞ	36
Cam	
Anadolu Cam Sanayii AŞ	25
Cam Elyaf Sanayii AŞ	10
Çayırova Cam Sanayii AŞ	27
Paşabahçe Cam Sanayii AŞ	27
Teknik Cam Sanayii AŞ	30
Topkapı Cam Sanayii AŞ	31
Türkiye Şişe ve Cam Fabrikası AŞ	86
Tekstil Sanayii	
Dokuma	
Balıkesir Pamuk Dokuma Sanayii TAŞ	10
İpek-İş Mensucat TAŞ	98
Pamuk İpliği	
Ceytaş Ceyhan Tekstil San. AŞ	15
Mensa Mensucat Sanayii ve Ticaret AŞ	19
Trakya İplik Sanayii AŞ	15
Sentetik İplik	
Holylen Sentetik İplik Sanayii AŞ	12
Deri İşleme Sanayii	
Keban Holding ve Ort. Ağın Deri San. AŞ	14
Kazlı Deri Sanayii AŞ	25
Lastik Sanayii	
Türk Pirelli Lastikleri AŞ	26
Kimya Sanayii	
Akdeniz Gübre Sanayii AŞ	10
Koruma ve Tarım İlaçları AŞ	21
Lever Brothers (Türkiye) San. ve Tic. Ltd.	20
Soda Sanayii AŞ	39
Plastik Sanayii	
Keban Holding ve Ort. Plastik Sanayii AŞ	32

288 TİB, *a.g.e.*., s. 69, Ek Tablo: 37, 38, 39.
289 TİB, *a.g.e.*., Tablo: 26.

Demir-Maden ve Makine

Metal İmalat

İzmir Metalurji Fabrikası TAŞ	15
Madeni İnşaat İşleri TAŞ	49
Omtaş Otomotiv Transmisyon Aksam San.Tic.	17
Presiz Metal İmalat Sanayii AŞ	12.5
Tezsan Takım Tezgahları San. Tic. AŞ	37.5

(Not: T. İş Bankası ayrıca Türk Otomobil Fabrikası AŞ'de %9 ve Aksa Akrilik Kimya Sanayii AŞ'de %7 oranlarında sermaye payına sahip bulunmaktadır)

Kaynak: *TİB İştirakler Müdürlüğü, "İştiraklerimiz", Ankara, değişik yıllar.*

Banka en önemli sigorta şirketlerinin sermayelerinde çok büyük paylara sahiptir. Öyle ki bir bölümünde sermayenin yarısından fazlası İş Bankası tarafından sağlanmıştır. Söz konusu şirketlere bankanın iştirak payları aşağıdaki gibidir: Milli Reasürans TAŞ %65,23, Destek Reasürans %97, Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi %43,85, Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi %19,75.

Belirtilmesi yararlı gözüken bir nokta da Türkiye'nin önde gelen 5 özel ticaret bankasının 1977 yılı sonu itibariyle yabancı sermayeli kuruluşlara iştirakleridir. İş Bankası 14 yabancı sermayeli kuruluşa iştirak ile ilk sırada yer almaktadır. Yapı ve Kredi Bankası 12 iştirak ile ikinci sıradadır. Türk Ticaret Bankası ile Garanti Bankası'nın 4'er, Akbank'ın da 3 kuruluşa iştiraki bulunmaktadır. İş Bankası'nın iştirak ettiği yabancı sermayeli kuruluşlar ve iştirak payı aşağıdaki gibidir: Altınyunus %10, Anadolu Cam %25, General Elektrik %25, Lever Brothers %20,7, National M.K. %29, Pirelli %25, G.E. Endüstri %12, Tuborg %10, Tofaş %10, Türk Dış Ticaret Bankası %67, Unilever %20.[290] Ayrıca yukarıda belirtilen Milli Reasürans'a iştirak de dikkate alınmalıdır.

Birbirleriyle rekabet içinde olan bankaların iştirakler kârlarının toplam gelirlere oranı İş Bankası'nın 1970'li yılların sonlarına doğru üst sıralarda bulunduğunu işaret etmektedir. 1977 yılı sonunda bu oran tüm bankacılık sistemi için %1,4 iken, İş Bankası'nda yıllar itibariyle düşmüş olmasına karşın %2,8'dir. Yalnızca Akbank'ın ulaştığı %3,4'lük oran İş Bankası'nınkinin üzerindedir. Diğer en yakın izleyici olan Türk Ticaret Bankası'nda ise söz konusu oran %1,6'ya ulaşmaktadır. İş Bankası'nın tüm bankacılık sisteminin iştirakler portföyünün %26'sına sahip bulunması, kuşkusuz iştirak gelirlerinin de yüksek olmasını sağlamakla birlikte, toplam gelirler açısından Ziraat Bankası'nın ardından ikinci sırada bulunması, Akbank'ın toplam gelirlerinin İş Bankası'nın ulaştığı gelir düzeyinin %44'üne eşit olması, söz konusu orandaki farklılıkları açıklar nitelikte gözükmektedir.[291]

- Planlı dönemde kamunun bankacılık sektörüne müdahalesinin artırılması yönünde düzenlemeler yapılmıştır. "Bankacılık sisteminin plansız, denetimden yoksun ve genellikle irrasyonel bir çalışma düzeni içinde bulunması"[292] kamu müdahalesi ve düzenlemesine yol açmıştır. Bu bağlamda dikkate alınması gerekli bir nokta ikinci planda, 1930 yılından beri yürürlükte olan Merkez Bankası Kanunu'nun dengeli kalkınma için gerekli esnek ve etkin para politikasının uygulanmasını sağlayabilecek ilke ve düzenlemelere yer vermediği, bu nedenle de söz konusu kanunun değiştirilmesi, Merkez Bankası'nın Hazine ve bankalar sistemi ile ilişkilerini modern iktisadi ve mali anlayışa göre düzenlenmesinin sağlanmasına ilişkin saptama ve önerilerdir. Nitekim 14 Ocak 1970 tarihinde kabul edilen 1211 sayılı yeni Merkez Bankası Kanunu ile para ve kredi işlerinin düzenlenmesi ve denetimi ile sorumluluğunun Merkez Bankası'na verilmesi, bu bağlamda Banka Kredilerini Tanzim Komitesi'nin görevlerinin Merkez Bankası'na devredilmesi, devletin bankacılık sektörüne müdahalesinin kapsamını genişletmiştir.[293] Merkez Bankası'na, banknot ihracı ve kendi işlemlerinde uygulayacağı reeskont, iskonto ve faiz hadlerini belirleme ile hükümete danışmanlık yapma görevlerinin yanı sıra, devletin bankacılık alanına müdahale etme olanaklarını artırıcı nitelikteki aşağıda belirtilen temel yetkiler verilmiştir:

"Ödünç para verme işlerinde ve mevduat kabulünde alınacak ve verilecek azami faiz oranları ile temin edilecek sair menfaatlerin ve tahsil edilecek masrafların mahiyet ve azami hadlerinin ve mevduatta vade müddetlerinin tayin ve bunların yürürlük zamanlarının tespiti; bankaların taahhütlerine karşı bulunduracakları umumi disponibilitenin asgari oranı ile bankaların umumi disponibiliteden başka Banka nezdinde açılacak hususi bloke hesapta nakden tesis etmekle mükellef oldukları munzam karşılık ve bunlara verilecek faiz oranlarının tayini maksadiyle Yüksek Planlama Kurulu yoluyla Bakanlar Kuruluna tekliflerde bulunur.

Kalkınma planları ve yıllık programların hedeflerine uygun olarak banka plasmanları üzerinde keyfiyet ve kemiyet bakımından tanzim tedbirleri ittihazını ve umumi kredi hacmi ile umumi kredi hacmi içinde muhtelif kredi nevilerinin sektörler ve mevzular itibariyle tevezzüü tarzını ayarlar ve taksitli satış yapan kurum ve kuruluşların kredi şartlarının, mali kurumlarca yapılan yatırımların nev'i ve mik-

290 Uras, *a.g.e..*, s. 157-158.

291 TİB, *a.g.e..*, Tablo: 27, Ek Tablo: 47.

292 Artun, *Türk Mali...*, 49.

293 Kanun metni için bkz., Teoman Yazgan, *Türk Bankacılık Sistemi*, İstanbul, Toker Matbaası, 1973, s. 141-165; Ayrıntılı bilgi için bkz. N. Alptürk, *Merkez Bankacılığı*, Ankara, TBB Yayını, 1972.

tarlarını ve verilen kredilerin şartlarının, özel sektöre mensup kuruluşlarca satışa çıkarılacak tahvillerin miktar, faiz ve satış şartlarının tespitine matuf kararlar alabilir" (Madde 4: II. Bankanın Temel Yetkileri; c ve d fıkraları).

Plan ve yıllık programlarının hedeflerine uygun olarak banka plasmanları üzerinde nitel ve nicel düzenlemeler yapmaya ve toplam kredi hacminin yanı sıra, çeşitli kredi türlerinin sektörler ve konular itibariyle tahsisini belirlemeye, taksitli satış koşullarını ve özel sektör tahvillerinin tutar, faiz ve diğer ilkelerini belirlemeye, işlemlerinde uygulayacağı faiz ve reeskont oranlarını saptamaya, ödünç para verme işlerinde ve mevduat kabulünde uygulanacak faiz oranları ile bankaların pasiflerine karşılık bulunduracakları genel disponibilitenin minimum oranı ve mevduat munzam karşılıkları oranları konusunda öneriler yapmaya Merkez Bankası'nın yetkili kılınmış olması, daha önce kısaca vurgulanmış olan plan hedeflerinin, özellikle de planların, aşağıda özetlenen bankacılık sektöründe öngördüğü düzenlemelerin ve uygulamaların dikkate alınmasını yararlı kılacaktır. Burada yanıtlanması gerekli soru, yeni düzenlemenin bankacılık sistemine ne derece çeki düzen vermiş olduğudur. Kalkınma planlarında gelenekselleşen öneriler somutla dökülmemiş, krediler üzerinde kamu denetimi sağlanamadığı için sektörel ve bölgesel kredi tahsisi eşitsizliği ortadan kaldırılamamıştır. Bankacılık sistemi "düşük sayılabilecek faiz maliyetiyle artan kaynaklarına karşın, sabit maliyetlerine bir türlü düşüremediği için de irrasyonel bir 'sistem' özelliğini kazanmıştır" [294]

KALKINMA PLANLARINDA BANKACILIK VE UYGULAMA

Kalkınma planlarında genel olarak gerek finansal sektöre, gerekse bankacılık kesimine yönelik bir yeni düzenleme öngörülmektedir. Ancak, uygulamaya bakıldığında bunların önemli bir bölümünün "temenni" olmaktan öteye gidemediği görülmektedir.

BBYKP'de farklı sektörlerin ihtiyaçlarını karşılayacak finansman kurumlarının mevcut olmaması nedeniyle ticaret bankalarının fonlarının orta ve uzun vadeli kredi ihtiyaçlarına ayrılmış olmasının, bankaların ticari kredilerinin önemli bir bölümünü donmuş alacak durumuna getirmiş olduğu, yani alacak tahsilinin güçleştiği saptaması yapılmıştır. Çözüm olarak da değişik sektörlere farklı türlerde ve vadelerde kredi verecek finansman kurumlarının kurulması ve mevcut kurumlarda da reform yapılması gerektiği belirtilmiştir. Bu doğrultuda orta ve uzun vadeli kredi verecek kalkınma bankalarının kurulmasına öncelik tanınmıştır. Nitekim Planda:

-KİT'lerin ihtiyaç duyduğu orta vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamak üzere, söz konusu teşebbüslerde yaratılan bütün yatırılabilir kaynakların birleştirilmesi ile oluşturulacak fonlarının toplanacağı ve tek elden yönetileceği "Devlet Yatırım Bankası"nın kurulmasına,

Özel sektörün işletme sermayesi gibi orta vadeli kredi ihtiyacını karşılamak üzere bankaların iştiraki ile bir finansman kurumunun kurulmasına,

- Sanayi sektörü dışındaki diğer sektörlerin yatırım kredisi ihtiyacını karşılayabilecek kalkınma bankalarının kurulması; bu amaç doğrultusunda madencilik sektörü için Maden Bankası'nın kurulması ve mevcut Turizm Bankası, yatırım sermayesini karşılamada yetersiz kaldığı için bu kurumun yeniden organizasyonuna,

Tarım sektöründe yatırım kredi hacminin genişletilmesi doğrultusunda reorganizasyonun yapılmasına, bu çerçevede Ziraat Bankası'nın mali kaynaklarının yatırım kredisi vermeye elverişli hale getirilmesine ilişkin ilkeler ve önlemler benimsenmiştir.[295]

294 Artun, *a.g.e.*., s. 49; T. Artun, "Türk Banka Sistemi'nde Gelir-Gider Analizi, 1971-1975", yayımlanmamış araştırma raporu, İstanbul, 1976.
295 DPT, *Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara, 1963, s. 503-504.

Planda benimsenmiş olan ilkeler doğrultusunda birbiri ardına ihtisas bankaları kurulmuştur. Bu bağlamda TC Turizm Bankası, aktifi ve pasifi ile birlikte Turizm Bankası'nı devralarak 1962 yılında faaliyete geçmiştir. 16.3.1963 tarihinde, 1315 sayılı kararname ile aralarında İş Bankası'nın da bulunduğu altı banka Sınai Yatırım ve Kredi Bankası'nı (SYKB) kurmuştur. Yeni kurulan bankanın sermayesinde en büyük pay sahibi %64,2 oranındaki iştirakiyle İş Bankası'dır. SKYB amaçları yönünden, 1950 yılında kurulmuş bulunan Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) ile paralellik göstermektedir. TSKB'nin amacı ana sözleşmesine göre, (a) Özel kesimde yeni sanayi işletmelerinin kurulması, mevcutların geliştirilmesi ve yeni teknoloji ile donatılmalarını sağlamak, (b) Yerli ve yabancı sermayenin Türkiye'deki sanayi işletmelerine iştiraklerine yardımcı olmak, (c) Sermaye piyasasın gelişmesine destek vermektir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda TSKB, özel sektördeki sınai işletmelere orta ve uzun vadeli krediler sağlamaya, özel sınai işletmelere iştirakte bulunmaya, yeni sınai işletmelerin kurulmasına katkıda bulunmaya, girişimcilere yeni yatırım projelerinin hazırlanmasında ve uygulanmasında teknik destek vermeye yönelmiştir. TSKB, aynı zamanda sermaye piyasasının gelişmesine katkıda bulunmak doğrultusunda sermaye iştiraklerini

halka satmak, tahvil çıkarmak ve tahvil ihraç eden firmalar için garanti vermek gibi işlevlere de sahip gözükmektedir. SKYB'nin kuruluş amacı TSKB'ninkiyle paralellik göstermektedir; çünkü SKYB Türkiye'de özel kesimde kurulmuş ve kurulacak olan sanayi işletmelerine orta vadeli yatırım ve işletme kredileri sağlamak ve sermaye piyasasının gelişmesine destek vermek gibi bir temel amaca sahiptir. İki banka arasındaki en önemli fark, TL cinsinden kaynaklarının dörtte üçü ortak bankaların ayırdıkları fonlardan oluşan SYKB'nin döviz kredisi açısından TSKB'ye göre daha kısıtlı olanaklara sahip bulunması, buna karşın TSKB'nin de TL cinsinden kaynaklarının döviz kredisi olanakları yanında yetersiz kalmasıdır.

Diğer önemli bir gelişme ise Devlet Yatırım Bankası'nın (DYB) kurulmasıdır. 21 Mart 1964 tarih ve 441 sayılı kanunla, İktisadi Devlet Teşekkülleri'ne (İDT) kalkınma planlarında öngörülen yatırımlar için gerekli olan kredilerin yanı sıra kısa vadeli işletme kredisi sağlamak, gerektiğinde alınacak kredilere garanti vermek ve devletin vereceği diğer görevleri yerine getirmek amacıyla söz konusu banka kurulmuştur. Kendisi de İDT statüsüne sahip bir kalkınma bankası konumunda bulunan DYB, kamusal fonları kamu işletmelerine aktarmakla görevli olup DPT'nin belirlediği ve hükümetin yıllık icra programında yer alan projelere finansman olanakları sağlamkla yükümlüdür. Bu bağlamda kamu işletmelerine dış proje kredilerinin sağlanması ve kullanılmasında DYB'ye görev verilmiştir.

BBYKP döneminde, ihtisas bankaları dışında kurulan tek özel banka Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası'dır. 14 Nisan 1964 yılında kurulmuş olan söz konusu bankanın küçük ortakları Bank of America ile Banca d'America d'Italiana, ana ortağı ise, sermayede %67,27'lik paya sahip olan İş Bankası'dır. Cumhuriyet döneminde daha önce yabancı sermayenin katılımıyla yeni bir banka kurulmadığı dikkate alınırsa, Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası kredi alanında bu yönüyle özgünlüğe sahiptir. Ancak 1970'te bankanın adı Türk Dış Ticaret Bankası olarak değiştirilmiş ve yabancı ortaklar paylarının tümünü ana ortak olan İş Bankası ile bu bankanın ortaklarına devretmişlerdir. Ayrıca kısaca anımsatılmasında yarar olan bir diğer banka ise Anadolu Bankası'dır. Banka, BBYKP döneminin eşiğinde, 1962 yılında Buğday Bankası ve Türk Ekspres Bankası'nın birleşmesi ve Hazine'nin iştiraki ile kurulmuştur.

İBYKP'de benimsenen amaçlar, ilkeler ve alınacak önlemleri aşağıdaki biçimde gruplandırmak olanaklıdır:

- **Mali kurumların sanayi için gerekli fon yaratma, toplama ve yatırımcılar ile girişimcilere dağıtmayla ilintili faaliyetleri bütünsellik ve eşgüdüm içinde sürdürülecektir.**
- **Para yaratan mali kurumlar olan bankalar genel para ve kredi politikası çerçevesinde faaiyetlerini yürüteceklerdir.**

- Mevcut mali kurumların daha hızlı reorganize edilmesi sağlanacaktır.

- Türkiye'de bankaları besleyen ana kaynağın mevduat olması nedeniyle kullanılabilir kaynakların miktarı ve artış hızı sınırlıdır. Bundan dolayı yeni ve sürekli olarak artan yeni kaynaklar bulunmadan, bankaların sabit ve personel harcamaları da dikkate alındığında, yeni kredi kurumlarının kurulması ve bankacılık sektörünün gelişmesi sakıncalı olacaktır.

Banka sayısının artışı engellenirken, daha güçlü kurumları oluşturmaları için küçük bankaların birleştirilmesi için gerekli önlemler araştırılacaktır. Ancak bankacılık sektöründe tekelci yapıların oluşmasını engelleyici önlemlerin alınması gereklidir.

- Türkiye'de bankaların en önemli kaynağının da mevduat olması nedeniyle, sınırlı kaynağa sahip ihtisas bankalarının kurulması özendirilmeyecektir. Bu bağlamda iktisadi kalkınmanın gerekleri ve ilk plan uygulamasının yol açtığı değişiklikler dikkate alınarak mevcut Bankalar Kanunu'nda değişiklikler yapılmalıdır.

Yatırım ve kalkınma bankalarının kaynakları artırılacak, sürekli artış gösteren kaynaklar bulunmadıkça bu kategoride yer alan yeni bankaların kurulması teşvik edilmeyecek, mevcut bankaların yurtiçinde yaygınlaştırılması olanaklı kılınacaktır.

Planda belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için yeterli kaynaklara sahip Özel Sektör Yatırım Bankası kurulacaktır.[296]

296 DPT, *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara, 1967, s. 603-606.

Daha önce açıklandığı üzere, İBYKP döneminde Merkez Bankası 1211 sayılı kanunla, planlı ekonominin gereklerine ve değişen ekonomik-mali koşullara göre yeniden reorganize edilerek, görev ve yetkileri artırılmıştır. Bu dönemde bankacılık sektöründeki kurumsal yapılanma konusundaki en önemli düzenleme Merkez Bankası'nın yetki ve görevlerinin yeniden belirlenmesidir. Diğer ilginç bir gelişme de BBYKP'de madencilik sektörünün kredi ihtiyacını karşılamak üzere kurulması ilkesel olarak benimsenen Maden Bankası'nın 1968'de kurulmasıdır. "İlginçlik" İş Bankası, Yapı ve Kredi Bankası, Akbank, Türk Ticaret Bankası, Garanti Bankası, TSKB ve Osmanlı Bankası tarafından kurulan bankanın henüz faaliyete geçmeden 1974'te tasfiyesinin kararlaştırılmış olmasıdır.

ÜBYKP'de mali örgütleşmeye ilişkin benimsenmiş olan başlıca ilkeleri aşağıdaki biçimde gruplandırmak olanaklıdır:[297]

- Bankaların sabit hizmet masraflarını düşürücü yönde birleşmeleri desteklenecektir.

Kamu kuruluşları olan Denizcilik Bankası, Etibank ve Sümerbank'ın bankacılık bölümleri geliştirilecektir.

Ek tasarruf potansiyelinden yararlanma olanağı bulunmayan ve yalnızca kamu fonlarına dayanan yeni ihtisas bankaları kurulmayacaktır.

- Özel sektörün kendi bireysel ve kurumsal tasarrufunu değerlendirme amacına sahip yetenekli ihtisas bankalarının kurulması yönündeki girişimler özendirilecektir.

İşçi tasarruflarının değerlendirilmesi ve yatırımlara yönlendirilmesi, özel sektör yatırımlarının kredilendirilmesi, kalkınmada öncelikli yörelerdeki yatırımların özendirilmesi, ihracat kredisi ve sermaye piyasasının geliştirilmesi konularında sorumluluk üstlenecek özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe ve özerkliğe sahip Kalkınma Bankası kurulacaktır.

ÜBYKP'de mali örgütlenme konusunda öne çıkarılan bir ilke Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası'nın (DESİYAB) kurulmasıyla gerçekleştirilmiştir. Kasım 1975'te çıkarılan bir kanunla kurulan bankanın sermayesinin %85'i Hazine, %15'i Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na bağlı KİT'ler tarafından taahhüt edilmiştir. DESİYAB'ın temel amacı ve işlevi, yurtiçinde ve özellikle de yurtdışında çalışan işçilerin birikimlerini ekonomik bir güç halinde birleştirerek kârlılık ve verimlilik anlayışı içinde değerlendirmek, kalkınma planlarının temel ilkelerine uygun olarak yuriçindeki girişimlerde, özellikle de sanayi kesimindeki yatırımlara yöneltmek olarak belirtilmiştir. DESİYAB amaçları yönünden TSKB ve SYKB ile benzerlikler göstermektedir. Ancak DESİYAB, kendini diğer iki kurumdan önemli ölçüde farklılaştıran özelliklere sahiptir. Bu özellikler arasında yurtdışında çalışan işçilerin projelerine öncelik vermesi, döviz karşılığında ve kâr garantisi ile yurtdışındaki işçilere diledikleri zaman paraya çevrilebilir hisse senedi satışı ile bankaya ortak olanağının tanınması bulunmaktadır.

- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (DBYKP) bankacılık kesiminde tasarrufların iktisadi ve toplumsal olarak belirlenen hedeflere yönlendirilmesi, banka kredilerinin gelir gruplarına ve bölgelere uygun biçimde dağıtılması, kalkınma ve yatırım bankaları ile kamu ihtisas bankalarının bankacılık sistemi içinde etkinliklerinin artırılması ilkeleri benimsenmiştir. Ağır ekonomik kriz ve siyasal sorunlar nedeniyle bir yıl gecikmeyle hazırlanan planın, olumsuz iktisadi ve mali koşullar nedeniyle uygulanması zaten güç gözükürken, 24 Ocak kararları ile uygulamaya konulan istikrar ve yapısal uyum politikaları planın rafa kaldırılmasına yol açmıştır. 1980'li yıllarla birlikte benimsenen yeni ekonomik model, gelecek bölümde inceleneceği üzere, yeni bankacılık anlayışı ve modelini de bünyesinde taşımaktadır.

PLANLI DÖNEMDE FAİZ POLİTİKASI

Büyüme-kalkınma sürecini hızlandıracak yatırımların ve özel kesimin teşvik edilmesi doğrultusunda düşük faiz politikası benimsenmiş, bu nedenle de bankacılık sistemi tarafından uygulanan faiz oranları sıkı bir denetim altına alınarak, çok seyrek olarak değiştirilmiştir. Nitekim mevduata verilen faiz 1961'den 1970 yılına kadar sabit tutulmuştur. [298]

"Mevduat faiz oranlarının tasarrufları teşvik etmediği, Merkez Bankası'nın farklılaştırılmış iskonto oranlarının özel bankaların bu kaynağa başvurmasını engellediği ve kredilerin öncelikli sektörlere yönlendirimesini sağlamakta yetersiz kaldığı"[299] düşünülerek 1960'lı yılların sonunda faiz oranlarının piyasada belirlenmesi ilke olarak benimsenmiştir. Nitekim 1970'te gerçekleştirilen devalüasyon ve yürürlüğe konulan istikrar programı uyarınca faiz oranları, vadesine göre 1 ile 3 puan artırılmış, böylece bir yandan bankalara uzun vadeli kaynak yaratılması, diğer yandan da ekonomideki likiditenin daraltılarak enflasyonist baskının kırılması amaçlanmıştır. Nitekim 1-2 yıl vadeli mevduata verilen (nominal) faiz oranı üst sınırı %9 olarak belirlenirken, 3 yılın üzerindeki mevduata verilen faiz oranı serbest bırakılmıştır. 1970-1972 kesitinde toplam tasarruf mevduatı içinde vadeli mevduatın payının %33'ten %41'e yükselmesi olumlu bir etkinin yaratılmış olduğunu düşündürebilir. 1973 yılında ise piyasalarda duyulan finansman sıkıntısını gidermek ve ekonomiyi canlandırmak amacı doğrultusunda, ödünç para işlerinde uygulanan genel faiz oranları 1-1,5 puan aşağı çekilmiş, böylelikle mevduata verilecek en yüksek faiz oranlarında indirim yapılırken ticari mevduata faiz ödemesi de kaldırılmıştır.[300] Kıbrıs harekâtının gerçekleştirildiği 1974 yılında ise enflasyonist baskıyı kırmak amacıyla alınan para-kredi politikasına ilişkin önlemler içinde yer alan mevduat faiz oranının yeniden yükseltilmesi, 2 yıl ve daha uzun vadeli mevduat faizi ile uzun vadeli kredi faizinin, belirli koşullar altında, serbest bırakılması bulunmaktadır. Bu düzenlemeyle Türk bankacılık sistemine ilk kez pazarlık yöntemiyle kredi ve mevduat fiyatının, yani faizin belirlenmesi getirilmiştir. Daha uzun vadeye (2 yıl ve daha

297 DPT, *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara, 1973, s. 907-910.

298 İlk üç kalkınma planında faiz politikası ile ilgili ilkeler ve uygulamalara ilişkin değerlendirme için bkz. Karacan, *Türk Bankacılık...*, s. 45-57.

299 A. Şenel, "Uluslararası Sermayenin Serbest Dolaşımının Sağlanması ve Entegrasyon Sürecinde Mali Liberalizasyon Politikaları ve Türkeye Deneyimi", yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999, s. 123.

300 TİB, *Türkiye'de Mevduatı...*, s. 67.

uzun vadeli mevduat) yüksek faiz verilmek istenmesine karşın, bankalar kendi aralarında anlaşarak sabit faiz uygulamasına gitmişlerdir.

Faiz oranlarına ilişkin yapılmış olan ayarlamalar giderek artan enflasyonist baskılar karşısında vadeli tasarruf mevduatının yeterli düzeye ulaşmasını sağlayamamıştır. Toplam tasarruf mevduatı içinde vadeli tasarruf mevduatının 1972 yılında %41 olan payı 1977'de %32'ye gerilemiştir. Ağır ekonomik krizin yaşandığı 1978-1979 kesitinde alınan istikrar önlemleri kapsamında kredi ve mevduat faizleri önemli oranda artırılmıştır. TCMB verilerine göre mevduat faiz oranı 3 aylık hesaplar için %6'dan (1974 ve 1978) %8'e (1979), 6-12 aylık hesaplar için %6'dan (1974) %9 (1978) ve %12'ye (1979), 1-2 yıl vadeli hesaplar %9'dan (1974) %12 (1978) ve %20'ye (1979) yükseltilmiştir. 1974 yılında serbest bırakılan 2-3 ve 1970'ten beri serbest olan 3-4 yıllık hesaplara uygulanan faiz oranları ise ilk vade için %16 (1978) ve %22 (1979), ikincisi için ise %20 (1978) ve %24 (1979) olarak belirlenmiştir. 1970'te serbest bırakılan 4 yıl ve daha uzun vadeli mevduat hesaplarına uygulanacak faiz oranları konusunda ise herhangi bir değişiklik yapılmayarak serbestlik ilkesi korunmuştur.[301] İstikrar önlemleri kapsamında bu tür bir uygulamaya başvurulmasının temel nedeni, enflasyonu denetim altına almak ve ekonomiye sağlıklı finansman kaynakları sağlamaktır. Yapılan düzenleme sonunda vadeli tasarrufun toplam tasarruf mevduatı içindeki payı 1978'de %34'e, 1979'da ise %39'a tırmanmıştır. Ancak bununla birlikte enflasyonist baskı kırılamamış, tasarruf mevduatı reel olarak gerilemesini sürdürmüş, reel faizler giderek negatife dönüşmüştür. 1961'de 1 yıl vadeli mevduata verilen ortalama reel faiz %4,3 iken, 1975'te %1,6; 1978'de - %13,7; 1979'da ise %29,2'dir. Bu denli yüksek negatif reel faizler bir yandan kredi talebini canlı tutarak enflasyonist baskıya ivme kazandırırken, diğer yandan da spekülatif alanları, bu bağlamda resmi yazında "örgütlenmemiş para piyasası" olarak nitelendirilen tefeciliği teşvik etmiştir.

BİR ARA DEĞERLENDİRME

Yukarıda anlatılan çerçeve de dikkate alındığında, 1960 yılından sonra ülkemizde bankacılık sistemi ile ilgili olarak altı temel tespitte bulunmak mümkün görünmektedir. Böylece bankanın bu dönemde içinde faaliyet göstereceği sektörün genel bir görüntüsüne ulaşılabilecektir. Açıktır ki, elde edilecek resim hem nereden geldiğimizi gösterecek, hem de bir sonraki dönemde gerçekleşecek "yapısal kopuş"un boyutları hakkında bilgi verecektir.

Öncelikle bu dönemde özel durumlar dışında hiç yeni ticari banka lisansı verilmemiş, bankacılıkta rekabetin başladığı bir önceki dönemdeki yapı esas itibariyle korunmuştur. Holding bankacılığı olarak üzerinde durulan yapının biçimlenme dönemi bankanın rekabetle tanıştığı 1944-1959 yılları arasıdır. Planlı dönem içinde kurulan yedi bankadan beşi kalkınma bankası niteliğin-

dedir. Faaliyetine imkân tanınan iki ticari banka ise Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası (1964) ve Arap-Türk Bankası'dır (1977). Dolayısıyla bir önceki dönemde üzerinde durulan holding bankacılığı mevcut bankalar vasıtasıyla bu döneme damgasını vurmuştur.

301 TCMB Bültenleri; TBB Yayınları; TİB, *Türkiye'nin Ekonomik Göstergeleri, 1975-1979*, Ankara, 1980.

Dikkate alınması gereken ikinci husus, 7129 sayılı Bankalar Kanunu'nda "bankaların işletme ve iştirakleriyle münasebetlerinin tanzim edilmesi" zorunluluğunun dönem içinde etkisini sürekli olarak hissettirmesidir. Reel sektörde faaliyet gösteren holdinglerin banka kurarak kredi sınırlamalarından kurtulmasını ve yasal olarak banka kaynaklarını daha fazla kullanmasını temin eden, holding bankacılığını teşvik eden bu yasal çerçeve 1958 değişikliklerinden sonra 1979 ve 1983 yıllarında yapılan bankacılık düzenlemelerinde de sürekli olarak gündeme getirilmektedir. Kamu otoritesi bunu sürekli olarak her bankalar kanunu değişikliğinin gerekçesinde zikretmektedir.

Örneğin, 1983 yılında KHK 70'le yapılan düzenlemede de üzerinde durulan bu konuda getirilen tedbirler, anlaşıldığı kadarıyla holding bankacılığını engellememektedir. Anılan düzenlemede bir kişiye verilen azami kredi sınırı bankanın öz kaynaklarının %10'u ile sınırlanmış olduğu halde, bu oran önem arz eden ihracat kredilerinde %25'e, Bakanlar Kurulu'nca belirlenecek sektör ve kredilerin finansmanı için açılacak kredilerde ise %75'e yükseltilmektedir. Ancak, 1983 tarihli son düzenlemede bankanın ilgili olduğu kişi ve kuruluşlara açtığı kredilerin (*related lending*) toplamına genel bir üst sınır getirilmekte, bu toplamın banka öz kaynaklarını aşamayacağı belirtilmektedir. Burada anılan ilişki içinde bulunulan kişi ve kuruluşlar ayrıca ferdi kredi limitlerine de tabi olacaklardır.

Yukarıdaki düzenlemeye bakıldığında, sanki dün "sermaye marşesi"nin yokluğu nedeniyle mazur görülen bankanın kendi işletme ve iştiraklerine diğer müşterilerinden farklı biçimde davranması meselesi, bugün kalkınmada öncelikli yörelerde plan hedeflerine ve Bakanlar Kurulu kararlarına uygun yatırımların finanse edilmesi şartına bağlanmış gibi görünmektedir. Sonuçta dönem

içinde yapılan düzenlemelerde de sürekli adından bahsedildiğine göre konunun bir türlü tam bir sonuca bağlan(a)madığı izlenimi edinilmektedir.

Aslında son cümlelerde vurgulanan bir özellik bu dönemde dikkate alınması gereken üçüncü hususa işaret etmektedir. Yenal,[302] 1962 yılında baktığında Türkiye'de son otuz yıldır piyasaya dayalı olarak faaliyet gösteren bir finansal sistem olmadığına dikkat çekmektedir. Bankacılık sistemi esas olarak Bakanlar Kurulu düzenlemelerine tabi bir biçimde topladığı fonları dağıtmaktadır. Benzer bir gözlem tüm planlı dönem için de yapılabilir. Ülkede fon dağıtımı projelerin risk ve getirileri ile kaynak maliyetlerine bakılarak değil, iktisadi planlar çerçevesinde alınan kararlar dikkate alınarak yapılmaktadır. Bankalar esas olarak kamunun plan gereklerine uygun olarak belirlediği reel sektör projelerine finansman imkânları dağıtan şubeler gibi davranmaktadırlar. Holding bankacılığının kaynak dağılımı süreci üzerindeki etkilerinin yanı sıra planlı dönemde bu hususun da gözden uzak tutulmaması gerekmektedir. Bu noktanın reel olarak hazırlanan planlarda finansman probleminin özel olarak dikkate alın(a)maması ile ilişkili olduğu söylenebilir. Kalkınma için gereken yatırımların finansmanında piyasa mekanizmasına değil, vergi sistemi ile Merkez Bankası'na önem verilmektedir. Bu çerçevede, TCMB'nin 1938'den sonra KİT'leri doğrudan finanse etmeye başlayarak, bir kalkınma bankası gibi davranması da tartışma konusu yapılabilir.

Dönemin dördüncü özelliği, faiz oranları üzerindeki kontrolün enflasyonist sürece rağmen devam etmesi neticesinde bankaların negatif reel faiz oranları ile fon toplamasıdır. Yukarıda 1960 ile 1970 arasında mevduat faiz oranlarının hiç değişmediği vurgulanmaktadır. Özellikle 1975 sonrasında yalnızca vadesiz mevduatta değil, vadeli mevduatta da negatif reel faiz oranları iki rakamlı sayılara yükselmiştir. Dönemin sonunda, krizin derinleştiği 1979 ve 1980 yıllarında, bir yıl vadeli mevduatta reel getiri oranları sırasıyla %37 ve %38 olmuştur.[303] Açıktır ki bu gelişmenin bankacılık sisteminin bir bütün olarak gelişme süreci üzerinde negatif etkileri olmuştur.

Beşinci olarak, kaynak toplama maliyetlerinin düşük olması, fon kullanıcıları açısından piyasa şartları içerisinde uygun maliyetlere sahip kredilere ulaşabilme imkânını getirmemiştir. Bunun nedenlerini Yenal, kanun ve yönetmelikler gereği fon dağıtımı zorunluluğu ve bu çerçevede piyasa şartları ile dağıtılabilecek fon toplamının azalması olarak sıralamaktadır. Ersel ve Sak'ta[304] ise bankaların özellikle belirsizliğin arttığı 1970'li yıllarda verilen kredilerin bir bölümünün bankada "telafi edici mevduat" (*compensating balances*) olarak tutulmasını talep ettiklerine işaret etmektedir. Bu durumda kredi müşterisi idari olarak belirlenen bir faiz oranından kredi almış gibi göründüğü halde uygulamada kendisine verilen kredinin bir bölümünü kullanamamakta, ancak fiili olarak kredinin banka

hesabında bıraktığı bölümü içinde idari olarak belirlenen faiz oranından ödeme yapmaya devam etmektedir. Faiz oranlarının kamu kontrolü altında tutulduğu dönemlerde dünyanın bütün ülkelerinde gözlemlenen bu uygulama ile bankalar resmi olarak düşük tutulan kredi faiz oranlarını fiili olarak artırmaktadırlar. Ersel ve Sak 1979 ve 1980 gibi kriz yıllarında telafi edici mevduatın kredilerin %50'si tutarına yükseldiğini göstermektedir.

Altıncı olarak, negatif reel kaynak maliyetleri ve telafi edici mevduat uygulamasına karşın bankaların yüksek genel giderleri nedeniyle aktif kârlılıklarını bir türlü yükseltememeleridir. Sektörün bu yapısal özelliği 1980 sonrasındaki serbest faiz dönemlerinde bankalar arası centilmenlik anlaşmalarının sürekli olarak gündeme gelmesine neden oluşturmuş gibi görünmektedir.

TİB'İN BÜYÜKLÜĞÜ, BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN YAPISI

Şimdi bu çerçeveyi dikkate alarak TİB bilançosunda bu dönemde gözlemlenen gelişmeleri dikkate alabiliriz. Tablo-46, 1960-1980 dönemi içinde bize iki açıdan bilgi iletmektedir. Tablo, öncelikle, Türkiye Bankalar Birliği'nce [305] derlenen veriler çerçevesinde bankacılık sektörünün ekonomi içindeki yeri ve yapısal özelliklerine ilişkin bilgi iletmektedir. İkinci olarak ise sektör ve ekonomi içinde TİB'in yerini daha sağlıklı olarak değerlendirmemize imkân tanımaktadır.

Tabloda tüm bankalar denildiğinde kamusal sermayeli bankalar, özel sermayeli bankalar ve yabancı sermayeli bankalar hep birlikte içerilmektedir. Yabancı bankaların payının bu dönemde oldukça küçük olduğu dikkate alındığında ilk göze çarpması gereken özellik ekonomide anılan dönemde kamusal sermayeli bankaların ağırlığı olmalıdır. Özel sermayeli bankalar sektördeki toplam aktiflerin yaklaşık olarak %30'unu teşkil etmektedir. Ancak dönem içinde özel bankaların aktif toplamı içindeki ağırlığı %40'a doğru yükselecektir. Özel bankaların artan ağırlığının ardında 1970'lerdeki krizli yıllarda kamusal sermayeli bankaların giderek küçülmesi yatmaktadır.

302 Oktay Yenal, "Development of the Financial System", F. Shorter (ed.), *Four Studies on Economic Development of Turkey*, Londra, Frank Cass & Co., 1967.

303 H. Ersel ve F. M. Coşan, "Turkish Financial System: Its Evolution and Performance 1980-1986", *Inflation and Capital Markets*, Ankara, CMB Publications, 1987.

304 H. Ersel ve G. Sak, "Public Borrowing and the Development of Financial Markets in Turkey", *The Interrelationship Between Money and Capital Markets*, Ankara, CMB Publications, 1988.

305 Türkiye Bankalar Birliği, *40. Yılında...*,

Kamu bankalarının planlı dönemdeki azalan ağırlığı yalnızca aktif toplamı açısından değil, toplam krediler ve toplam mevduat için de geçerlidir. Tablo 46'dan da hesaplanabileceği gibi TİB'in de dahil olduğu özel sermayeli bankaların toplam mevduat ve toplam kredi içindeki payı dönem içinde, sırasıyla, % 55 ve %27 civarındadır. Özel bankalar mevduatın önemli bir bölümünü toplarken, toplam kredilerin onunla mukayese edilemeyecek daha küçük bir bölümünü dağıtmaktadırlar.

Gerçi 1970 iktisadi krizi, 1974 Kıbrıs Harekâtı ve 1977'den sonra derinleşen iktisadi kriz yılları hep bu incelenen dönemin ikinci yarısına denk düşmektedir. Ancak yine de toplanan yüz birimlik mevduata karşılık dağıtılan kredi miktarını gösteren kredi/mevduat oranı incelendiğinde kamu bankalarının topladıkları mevduatın üzerinde bir miktarda kredi dağıttıkları görülmektedir.

Dikkat edilirse, incelenen dönemde toplam bankacılık sektörü topladığı her 100 TL'lik mevduata karşılık 121 TL'yi krediye dönüştürüyor görünmektedir. Ancak bu oran özel bankalarda %58 civarında kalmaktadır. Görülebileceği gibi kamu bankaları topladıkları mevduatın ötesinde kendi öz kaynaklarından da kredi dağıtmaktadırlar. Bu tespit esas olarak dönemin özellikleri ile uyumlu görülmektedir.

Bu noktada altı çizilmesi gereken bir husus da krizli yıllarda kredi/mevduat oranının düşmesidir. Genel olarak bankacılık sektörü için doğru olan bu tespit özel sermayeli bankalar için doğru değildir. Tablo-46'dan görülebileceği gibi özel sermayeli bankaların kredi/mevduat oranı bu dönemde yükselmiş görülmektedir. Gelişmeleri doğru yorumlayabilmek için banka bazında verilerin gözden geçirilmesinde yarar bulunmaktadır.

Tablo-46'dan bankacılık sektörünün yapısı ile ilgili olarak yukarıdaki tespitleri yaptıktan ve kamu bankalarının planlı dönemdeki ağırlığının altını çizdikten sonra üzerinde durulması gereken husus TİB'in bankacılık sektörü içindeki yeri ve büyüme sürecinin seyridir. Rakamlar önceki dönemlerle kıyaslandığında TİB'in ekonomi içindeki ağırlığını artırdığını göstermektedir. Bu dönem içinde, krizli yıllar da dahil olmak üzere TİB toplam aktiflerinin, mevduatının ve kredilerinin ekonomi içindeki payını artırmıştır.

TİB bilançosu büyümesini sürdürmekle birlikte aynı tespiti TİB'in özel bankalar arasındaki konumu ile ilgili olarak yapabilmek mümkün değildir. Dönemin ilk yarısında, özel sermayeli bankalarda toplanan mevduatın %51'ini toplayan TİB'in bu alandaki payı dönemin ikinci yarısında ortalama %38'e düşmüştür. Üstelik bu dönemde özel sermayeli bankaların sektördeki toplam mevduat pastası içindeki payı da artmıştır. Yine özel sermayeli bankaların sektörel payının

arttığı toplam kredi piyasasında da benzer bir eğilim gözlemlenmektedir. Burada da TİB'in piyasa payı dönemin ilk yarısında %57 iken, krizli yıllarda %43'e düşmüştür. Bu gelişmelere karşın ortalama olarak bakıldığında, özel sermayeli bankalar içinde, kredi ve mevduat piyasalarında TİB'in pazar payı sırasıyla %49 ve %43'tür. 1950'li yıllarda başlayan rekabet ortamına karşın TİB daha önce de vurgulandığı gibi piyasanın büyük oyuncusu olmaya devam etmektedir. TİB açısından dikkat çekilebilecek bir başka gelişme ise kredi/mevduat oranının diğer özel sermayeli bankalara göre daha yüksek olmasıdır.

Tablo- 46: Planlı Dönemde Bankacılık Sektörü ve TİB'in Yeri: 1960-1980 (% olarak)

	Aktif/ GSMH	Kredi/ GSMH	Mevduat/ GSMH	Kredi/ mevduat
TİB				
1960-1970	5,6	2,9	4,6	63,7
1971-1980	6,1	3,2	4,5	70,4
1960-1980	5,8	3,1	4,6	66,6
Özel Bankalar				
1960-1970	12,2	5,1	9,0	55,4
1971-1980	16,1	7,5	12,0	61,9
1960-1980	14,0	6,3	10,6	58,3
Toplam Bankalar				
1960-1970	45,9	23,5	18,2	128,5
1971-1980	41,8	22,7	20,2	112,0
1960-1980	44,0	23,4	19,3	121,2

Kaynak: *TBB*, 40. Yılında..., *TİB Bilançoları 1960-1980.*

TİB BİLANÇOSUNUN AKTİFİNDEKİ GELİŞMELER VE BANKACILIK SEKTÖRÜ

Bir önceki bölümde, planlı dönem boyunca TİB'in toplam aktiflerinin GSMH içindeki payının yükselmeye devam ettiği vurgulanmıştı. Bu arada bankacılık sektörünün yapısına bakıldığında kamu bankalarının ağırlığının altı çizilmişti. Esas itibariyle toplam aktiflerin neredeyse %70'i kamu bankalarına aitti. Toplam aktiflerin seyri ile ilgili bilgi derledikten ve bankamızın sektör içindeki önemini belirledikten sonra, bu bölümde sıra anılan toplam aktiflerin dağılımının incelenmesine geldi.

Aktiflerin dağılımı denildiğinde esas olarak bankaların topladıkları fonları hangi alternatifler arasında paylaştırdığına bakmaya başlamıştık. Tasarruf sahibinin mevduatını her an geri isteyebileceğini düşünen bankanın belli bir miktar kaynağı mümkün olduğunca likit araçlara yatırmasında fayda

bulunuyordu. Böylelikle, istendiğinde nakde dönmek kolaylaşıyordu. İkinci olarak, geleneksel bankacılık faaliyetinin temel unsurunu seçen bankanın topladığı kaynakları kredilere yönelendirmesi mümkün olabiliyordu. Bunların dışında likide dönme kabiliyeti düşük olan iştirakler portföyü ve sabit kıymetler de aktifin varlıkları arasında yer alıyordu. İştirakler portföyünün kuruluş aşamasından başlayarak TİB'in ayırıcı öelliklerinden bir tanesi olduğu en baştan beri vurgulanıyordu.

Bu çerçevede, Tablo-47, bize anılan değişkenlerin dönemler itibariyle aktifteki göreli ağırlığını göstermektedir. Bilançonun aktifinde likit kaynakların ağırlığı açısından bakıldığında, 1950-1960 döneminde %40,5 olan bu oranın %37'ye gerilediği görülmektedir. Ancak belirsizliklerin daha yaygınlaştığı dönemin ikinci yarısında, daha önce bahsedilen krizli yıllarda anınlan oran %39 civarındadır. Likit kaynakların toplam aktifler içindeki payı açısından bakıldığında değişik banka gruplarının bilançolarının farklı biçimlerde yapılandığı görülebilmektedir.

Tablo-47: Aktifin Dağılımı: 1960-1980 (% olarak)

	likit kaynaklar	kredi portföyü	iştirakler portföyü	sabit kıymetler
TİB				
1960-1970	35,5	52,3	5,9	3,0
1971-1980	38,8	53,0	3,3	2,0
1960-1980	37,1	52,6	4,7	2,5
Özel Bankalar				
1960-1970	43,3	42,2	4,9	4,3
1971-1980	43,7	47,2	2,7	2,2
1960-1980	43,5	44,6	3,8	3,3
Tüm Bankalar				
1960-1970	20,9	50,8	6,0	6,2
1971-1980	26,9	55,4	3,2	4,1
1960-1980	23,7	53,0	4,6	5,2

Kaynak: *TBB*, 40. Yılında..., *TİB Bilançoları 1960-1980*.

Bu çerçevede, toplam banka bilançosu açısından bakıldığında likit kaynakların oranı %20'ler seviyesine düşebilmektedir. Bu durum özellikle kamu bankaları söz konusu olduğunda likit kaynak tutma eğiliminin giderek azalması ile yakından ilgilidir. Kamu bankalarında bu oran %15'in dahi altında yer almaktadır. Öz kaynakları açısından diğer bankalardan daha güçlü gözüken kamusal sermayeli bankalar, belirsizlik koşullarının yoğunlaştığı bir dönemde, likit kaynaklara özel aktörlerden çok daha az ilgi göstermektedirler. Bunun devletin

kamu bankalarına yönelik bir "banka tahaccümü" olduğunda devletin hareketsiz kalmayacağına olan güvenden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Dikkat edilirse, TİB dışındaki özel sermayeli bankalar, toplam aktiflerinin çok daha ağırlıklı bir bölümünü, neredeyse yarısını likit aktiflere yatırmakta, böylece manevra kabiliyetlerini artırmaktadırlar.

İştirak portföyleri ile ilgili olarak bakıldığında, TİB'in iştirak portföyü önemli olmakla birlikte aslında özel ve kamusal sermayeli tüm bankaların iştirak portföyü taşıdıkları anlaşılmaktadır. Tablo-47'deki rakamlar iştirak portföyünün toplam aktiflere oranını göstermektedir. TİB'in toplam aktifi özel sermayeli bankaların %43'ünü teşkil etmektedir. Bu durumda diğer özel sermayeli bankalarda iştirakler portföyü tutulmaması halinde özel sermayeli bankaların iştirakler portföyü/toplam aktifler oranının %3'ün altında olması gerekirdi. Halbuki rakam %4'e yakın çıkmaktadır. Dolayısıyla TİB tarihi açısından iştirakler portföyünün önemli olduğunun altı çizilmekle birlikte, bunun o tarihlerde sektörde TİB'in gelişme süreci ile oturtulmuş bir norm olduğunun da altını çizmekte fayda bulunmaktadır.

Bunlar dışında Tablo-47'den krediler portföyünün TİB bilançosundaki göreli ağırlığını görebilmek mümkündür. Dikkat edilirse, anılan oran kamu bankalarının kredi/toplam aktif oranına daha yakın durmaktadır. Sabit kıymetlerin TİB bilançosu içindeki ağırlığının da önceki dönemlere kıyasla biraz yükseldiği görülmektedir. Daha önceki dönemlerde %2'nin altında olan sabit kıymet/toplam aktif oranı bu dönemde %2,5 civarında seyretmektedir. Aynı eğilim bütün sektörde de hissedilmektedir. TİB'in oranları bu çerçevede düşük dahi kalmaktadır. Bu dönem bankaların hızlı bir şubeleşme sürecine girdikleri, faiz oranları üzerinden yapılamayan rekabetin şube sayısı, şube tefrişi gibi alanlara kaydığı bir dönem olarak nitelenebilir. Dikkat edilirse, 1961 yılında 843 olan özel sermayeli banka şube sayısı 1980 yılında 3.374'e yükselmiştir. Benzer bir eğilim kamu bankaları için de geçerli olmakla birlikte, toplam şube sayısı içinde özel banka şubelerinin ağırlığı %50'den %60'a bu dönem içinde yükselmiş görünmektedir. Hızlı şubeleşmenin bir sonraki dönemde, bilgisayarlaşmada da olduğu gibi bankaların hem giderlerini, hem de bilançodaki donuk aktiflerini artırmış olması beklenmelidir.

İştirak portföyü ve sabit kıymetlerden oluşan donuk aktiflere kaleminin bu dönemde değişik banka grupları açısından dağılımına bakıldığında, TİB'in öz kaynaklarına göre önemli bir tutarı bu tür araçlara yatırmış olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo-48). TİB tarihi açısından donuk aktiflerin öz kaynaklara oranının %160'a yaklaştığı bir başka dönem de 1932-1943 arasındaki devletçilik dönemidir. Öyle anlaşılmaktadır ki, planlı dönemde de TİB öz kaynaklarının çok üzerinde bir tutarı likide edilmesi zor olan kaynaklara plase etmeyi tercih etmiştir.

Tablo-48: Donuk Aktiflerin Özkaynaklara Oranı: 1960-1980

	TİB	Özel Sermayeli	Toplam
1960-1970	149,2	91,8	123,5
1971-1980	173,2	105,9	128,9
1960-1980	160,7	97,1	126,9

Kaynak: *TBB*, 40. Yılında..., *TİB Bilançoları 1960-1980*.

İŞTİRAKLERİN NİTELİĞİ VE İŞTİRAKLERLE İLİŞKİLER

Yukarıda donuk aktifler denildiğinde iştirak portföyü ile sabit kıymetlerin anlaşılması gerektiğinden bahsedilmişti. Ayrıca bu çalışmanın başından beri TİB'in iştirakçiliği ayrı ayrı vurgulandı. Bu arada bu olgunun TİB dışındaki özel bankaları da içerdiği vurgulandı. Ama bugüne kadar TİB bilançosundaki iştiraklerin niteliğinin nasıl görüldüğünü tam olarak bilmiyorduk. 1958 yılında yasalaşan 7129 sayılı Bankalar Kanunu, banka iştirakleri ile banka arasındaki ilişkileri sınırlandıran ilk düzenleme olarak daha önce anılmıştı. Bu kanuna göre banka iştirakleri ikiye ayrılıyordu. Kanunun 48. maddesine göre "Bankaların iştirak ve kuruluşlarına yatıracakları sermayelerinin toplam ödenmiş sermayeleri ile yedek akçeleri toplamının %10'unu geçemez"di. Ancak bunlar diyelim ki "normal" iştiraklerdi. Bir de aynı maddenin ikinci fıkrasında zikredilen "daha fazla müsaadeye mazhar" iştirakler bulunuyordu. Bunlarda herhangi bir limit yoktu. Serbestlik vardı. Bu "daha fazla müsaadeye mazhar" iştirakler bu bölümün en başında üzerinde durulan Bakanlar Kurulu kararlarına, kalkınma planlarına, yani kanun ve yönetmeliklere uygun olarak yapılmış olan yatırımlardı. 1964 ve 1971 yılları arasında daha önce boyutları ortaya konulan TİB iştirak portföyünün ortalama olarak %95,4'ü 7129 sayılı kanunun 48. maddesinin ikinci fıkrasına giriyordu. Özetle, bu iştirakler "1. kalkınma planı yıllık programlarında belirtilecek sektörlerde iş yapan ve yapacak olan ortaklık ve kuruluşlara, 2. kanunla kurulan ortaklıklara, 3. kalkınma ve yatırım bankalarına, 4. 'İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanun' kapsamına giren bankaların (yani kamu bankalarının) kendilerine verilen görevleri gerçekleştirmek amacıyla kuracakları veya sonradan katılacakları ortaklık ve kuruluşlara" yapılacak olan iştiraklerdi. Yıllık dağılıma ilişkin rakamlar Tablo-49'un üçüncü sütununda bulunmaktadır. Bu eğilimin özel veya kamusal sermayeli diğer bankalar için de geçerli olduğu düşünülmektedir. Bu düşünce Yenal'da vurgulanan piyasa şartlarına değil, kanun ve yönetmeliklere göre kaynak aktaran bankacılık sistemi anlayışına uygun düşmektedir.

Çalışmada bu ana kadar TİB açısından iştiraklerin önemi defalarca vurgulanmakla birlikte bankanın ilişkili olduğu kuruluşlara, kendi iştiraklerine ne kadar kredi aktardığı toplu olarak yansıtılamamıştı. Tablo-49, 1964-1971 dönemi için

bu bilgileri aktarmaktadır. Buna göre, iştiraklere aktarılan krediler toplam kredilerin yaklaşık %14'ünü oluşturmaktadır.

Tablo-49: İştiraklere Verilen Kredilerin Önemi ve İştiraklerin Niteliği: 1964-1971 (% olarak)

	iştiraklere verilen kredi/toplam kredi portföyü	iştiraklere verilen kredi/öz kaynaklar	7129 sayılı kanunun 48/2 hükmüne uygun iştiraklerin toplama oranı
1964	11,9	97,9	95,7
1965	14,9	144,5	95,9
1966	11,5	107,2	94,2
1967	12,6	108,0	94,5
1968	10,9	110,9	94,9
1969	16,3	161,5	95,7
1970	16,8	168,6	96
1971	16,6	161,7	96,2

Kaynak: *TİB Bilançoları 1964-1971.*

Daha iyi bir fikir edinebilmek için iştiraklere verilen kredilerin bankanın öz kaynakları içindeki ağırlığına bakılabilir. Dikkat edilirse Bankalar Kanunu'nda bu alandaki limitler de öz kaynaklara dayalı olarak belirlenmektedir.

Bu bölümün başında vurgulandığı gibi 1983 yılında KHK 70 ile ilişkili kuruluşlara açılan toplam kredilerin banka öz kaynaklarının bir katını aşamayacağı belirlenmekteydi. Tablo-48'den anlaşıldığı kadarıyla bu düzenlemeden önceki dönemde bu oran bankacılık sistemi için ortalama %130 civarında bulunuyordu.

KÂRLILIK PERFORMANSI

Sektörde büyüklükler ve aktif yapılanması üzerine bir karşılaştırma yaptıktan sonra bu kez kârlılık performansı üzerinde durmak gerekmektedir. Bu kez TİB'i diğer bankalarla topluca karşılaştırmak mümkündür. Öncelikle kendi içinde bankanın performansına bakıldığında 1953-1960 gibi sorunlu bir dönemle kıyaslandığında TİB'in hem aktif, hem de öz kaynak kârlılığını artırdığı tespit edilebilmektedir. Dönemin ikinci yarısındaki kriz yıllarında kârlılık artarken bunun yanı sıra kârın değişkenliği de artmış görünmektedir. Bu çerçevede, o özel dönemin problemleri gelir tablosundan görülebilmektedir.

Tablo-50 diğer bankaların kârlılık performanslarını da göstermektedir. Buna göre kamusal sermayeli bankaların aktif kârlılığı açısından performansı kötü görünmemektedir. Çünkü tablodaki toplam sütununda kamusal sermayeli bankalar da bulunmaktadır. Bu çerçevede bakıldığında iki nokta dikkati çekmek-

tedir. Birincisi, kârlılık aktif toplamına bir oran olarak kamusal sermayeli bankaların da hesaba dahil edilmesi ile azalmamaktadır. Ancak dikkat edilirse, kârlılık rakamları, kamu bankalarının dahil edilmesi ile birlikte, daha oynak hale gelmektedir. Tablodaki standart sapma rakamı, kamu bankalarının hesaba dahil edilmesinin kârlılıktaki istikrarı bozduğunu, değişkenliği artırdığını göstermektedir.

Tablo-50: Kârlılık Karşılaştırması: 1960-1980

	Net kâr /Aktif toplamı			Net kâr / özkaynaklar		
	TİB	Özel	Toplam	TİB	Özel	Toplam
1960-70	0,74	0,78	1,02	12,45	14,37	8,41
	(0,1)	(0,2)	(0,4)	(2,2)	(5,1)	(3,5)
1971-80	0,75	0,92	0,62	25,92	30,62	10,32
	(0,2)	(0,3)	(0,5)	(10,9)	(10,9)	(11,7)
1960-80	0,74	0,85	0,83	18,86	22,11	9,32
	(0,2)	(0,2)	(0,5)	(11,26)	(11,7)	(8,3)

Kaynak: *TBB*, 40. Yılında..., *TİB Bilançoları 1960-1980*.

Net kârın öz kaynak içindeki ağırlığını gösteren rakamlar da tabloda sunulmaktadır. Buna göre, daha önce de vurgulanan göreli yüksek öz kaynakları nedeniyle kamu bankalarının öz kaynak kârlılığı daha düşük görünmektedir. Kârlılık rakamlarındaki istikrarsızlık ile ilgili yorumlar burada da geçerliliğini korumaktadır.

Ancak TİB açısından başlangıçtan beri bakıldığında, başlangıçta vurgulanan temel tespitlerden birinin altını çizmekte fayda bulunmaktadır. Planlı dönem, enflasyonist ortama karşın kontrol altındaki mevduat faiz oranlarının fazla değiştirilmediği yıllar olmuştu. Bu nedenle ülkede negatif reel faiz oranları geçerli olmaktaydı. İktisadi politikaları belirleyenler, o dönemde finansal baskı politikalarını uygulayan tüm diğer ülkelerdeki muadilleri ile uyumlu olarak tasarruf sahibinin finansal yatırımları değil, reel yatırımları seçmesi için bunu yaptıklarını düşünüyorlardı. Yaptıklarının ilk sonucu ise bankaların kaynak maliyetlerinin azalması idi. Bu durumda bankalar kredi maliyetlerini indirmediklerine göre aslında kârlılığın artması beklenebilirdi. Ancak yukarıdaki rakamlar göstermektedir ki, kârlılık önemli ölçüde bir türlü yükselmemektedir. Yüksek maliyetlerin bunun bir nedeni olduğu ileri sürülebilir. Bankaların çalışan ve şube sayısında bu dönem içinde gözlenen gelişme, rekabetin şube ve çalışanlar üzerinden yapılması ek maliyetleri gündeme getirmektedir.

Yukarıda da üzerinde durulduğu gibi anılan dönemin başı ile sonu arasında bankaların toplam şube sayısı %250, çalışan sayısı %290 oranında artmıştır.

1962 yılında bu sektörde toplam 32 bin kişi çalışırken, 1980'e gelindiğinde çalışan sayısı 123 bine yükselmiştir. Kaba bir biçimde dönemi ikiye ayırıp bakarsak 1940 ile 1959 arasında TİB'in personel masraflarının aktif toplamına oranı %1,92 iken bu oran 1960-1980 aralığında %2,81'e yükselmiştir. Bankanın ekonomi içindeki ağırlığı artmış, ancak maliyetleri aktifin büyümesinden daha hızlı artmıştır. Yine aynı dönemler itibariyle TİB'in personel masraflarının net kârına oranı %261'den %393'e yükselmiştir. TİB'i dönemin bankacılık normlarına temel olarak alırsak, Yenal'da ifade edilen bankaların yüksek genel giderleri nedeniyle kârlılığın artamıyor olması argümanı destek bulmaktadır.

Dönüşüm Yılları ve Yeni Binyılın Bankacılığına doğru

1980-2000

Takvimlerin 1980 ve sonrasını gösterdiği dönemde Türkiye'de bankacılık faaliyetinin içeriği değişmeye başlar. Daha önceki dönemde "kamunun fon dağıtım kanalı" gibi işlev gören bankalar, kendi bilançolarını yöneten, piyasaya dayalı olarak tasarrufların reel sektör projeleri arasında dağıtımını hedefleyen kurumlara dönüşmeye başlarlar. En azından dönemin ana özelliği budur. Plan böyledir; ancak toplumsal-iktisadi yapılara ilişkin değişim projelerinde her aşama her zaman planlandığı gibi yürümez.

İş Bankası bu dönemde, hızla değişen bir dünya ve bu değişime ayak uydurmaya çalışan bir Türkiye'de buldu kendini. Bankalar Birliği'nin "serbestleşme ve dışa açılma dönemi" olarak nitelediği bu dönemde, izlenen kalkınma stratejisi, siyasal sistem (anayasa), hukuki mevzuat kadar, maliye, para, faiz, döviz politikaları gibi pek çok şey de değişti. Yeni bir Bankalar Kanunu yürürlüğe girdi; Sermaye Piyasası Kanunu çıkarıldı; Ödünç Para Verme Kanunu'nda önemli değişiklikler yapıldı. Döviz işlemleri, sermaye hareketleri serbest bırakıldı. Sermaye piyasası yeniden düzenlendi; İstanbul Menkul Kıymetler Borsası faaliyete geçirildi. Yüksek faizli, yüksek enflasyonlu yeni bir dönem başladı. Genelde bankacılık sistemi, özelde İş Bankası bu yeni sisteme kendini nasıl uyarladı? Bu bölümde bu uyarlanışın öyküsü anlatılacak.

HİSSEDARLAR VE SERMAYE

Bu dönemde İş Bankası'nda görülen en büyük değişikliklerden birisi hissedar ve sermaye yapısında gerçekleşen değişiklikti. İş Bankası daha da büyüdü, dönüştü ve adeta "özelleşti"! İncelenen dönemin başında İş Bankası'nın sermayesi 40 milyon liraydı. 1999 yılı sonunda ise kayıtlı sermayesi 650 trilyon, çıkarılmış sermayesi 279,4 trilyon lira olmuştu. 2000 Mart'ında da kayıtlı sermaye 1,5 katrilyona çıkarılmış, sermaye 558 trilyona ulaşmıştı. Bu tutarlar Türkiye'deki en büyük kayıtlı ve çıkarılmış sermayeler oluyordu. Son yirmi yılda banka 20'den fazla olağan, 10'dan fazla olağanüstü genel kurul topladı ve sekiz kez sermaye artırdı. 12 Eylül 1980 darbesiyle kapatılan CHP'nin hisseleri Hazine'ye devredildi ve yönetimi de Devlet Başkanlığı'na daha sonra ise Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği'ne geçti. 1987 yılında referandumla siyaset yasağının kaldırılması ve CHP'nin yeniden kurulmasıyla Atatürk hisselerinin denetimi yeniden CHP'nin oldu. Sermaye, 1982 yılında 30 milyar, 1988 yılında 250 milyar, 1995 yılında 10 trilyon, 1997 yılında 76 trilyon ve 1999 yılında 279,4 trilyona, 2000 yılında ise 558 trilyona ulaştı. 1975 yılında yayınlanan bir reklamla kamuoyuna da duyurulduğu üzere bankanın o tarihte 40 milyon olan sermayesinin %26'sı 4.000'i aşkın kişinin, %12'si Hazine'nin, %28'i Atatürk hisseleri dolayısıyla CHP'nin, %34'ü de İş Bankası Emekli Sandığı Vakfı'nın elindeydi.[1] Anılan sermaye artırımları, yeni tertip ve grup hisse senetlerinin ihracı, Hazine'nin elindeki hisse senetlerinin Özelleştirme İdaresi kanalıyla tasfiyesinden sonra yeni bir yapı ortaya çıktı. 1997 yılında alınan bir kararla Hazine'nin elindeki

hisseler (%12,3) Özelleştirme İdaresi eliyle halka açıldı. Halen İMKB ve Londra Borsası'nda işlem gören söz konusu hisselerin %40'ı yerli, %60'ı yabancı yatırımcılara satıldı ve bu işlemden yaklaşık 650 milyon dolar sağlandı. Buna göre, 1999 Kasım'ında, İş Bankası esas sermayesinin %28,09'u CHP, %0,9'u Özelleştirme İdaresi, %26,62'si kişilerin, %45,21'i de Banka Munzam Sandığı'nın elindeydi. Kişilerin (halkın) ve CHP'nin sermaye payı ciddi bir değişikliğe uğramamış, buna karşılık Hazine'nin elindeki hisselerin özelleştirilmesiyle devletin payı sıfırlanırken, Banka Munzam Sandığı'nın payı artmıştı. Dolayısıyla İş Bankası da "özelleşmiş" oldu.

Esas Mukavelename'nin hisse senedi bedellerinin tahsili, bedeli ödenmeyen hisse senetlerinin iptali ve zamanından önce ödemeyi ilgilendiren 9-10-11. maddeleri Esas Mukavelename'den çıkarıldı. 1997 yılında "kayıtlı sermaye sistemi"ne geçildi. Bu amaçla Esas Mukavelaname'nin 5. maddesi aşağıdaki gibi değiştirildi:

"Şirket, 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu Hükümlerine göre kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş ve Sermaye Piyasası Kurulu'nun 6 Mart 1997 tarih ve 2683 sayılı izni ile kayıtlı sermaye sistemine geçmiştir.

Şirketin kayıtlı sermayesi 76.000.000.000.000 (yetmişaltı trilyon) Türk Lirası, her biri 500 (beşyüz) Türk Lirası itibari değerinde 2.000.000 (iki milyon) adet (A) grubu, her biri 10.000 (onbin) Türk Lirası itibari değerinde 2.900.000 adet (B) grubu ve her biri 40.000 (kırk bin) Türk Lirası itibari değerinde 1.899.250.000 adet (C) grubu paya bölünmüştür.

Şirketin çıkarılmış sermayesi tamamen ödenmiş 10.000.000.000.000 (on trilyon) Türk Lirası olup 1.000.000.000 (bir milyar) liralık kısmı 2.000.000 (iki milyon) adet (A) grubu, 29.000.000.000 (yirmi dokuz milyar) Türk Liralık kısmı 2.900.000 adet (B) grubu ve 9.970.000.000.000 (dokuz trilyon dokuz yüz yetmiş milyar) Türk Liralık kısmı 249.250.000 (iki yüz kırk dokuz milyon iki yüz elli bin) adet (C) grubu, tamamı ada yazılı pay senedinden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu, Sermaye Piyasası Kanunu ve ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak, gerekli gördüğü zamanlarda kayıtlı sermaye tavanına kadar ada yazılı pay senetleri ihraç ederek, çıkarılmış sermayeyi artırmaya yetkilidir.

Ancak, çıkarılan pay senetlerinin tamamı satılıp bedelleri tahsil edilmedikçe yeni pay senetleri ihraç edilemez.

Yönetim Kurulu, Sermaye Piyasası mevzuatı çerçevesinde payların iti-

1 *Cumhuriyet*, 7 Nisan 1975.

bari kıymetinde değişiklik yapılmaksızın belli sayıda payı bir arada temsil eden pay senetleri çıkarmaya yetkili olup, isteyen pay sahiplerine bu pay senetlerini verebilir. Bu pay senetleri, Sermaye Kurulu Piyasası düzenlemeleri saklı kalmak kaydıyla, pay sahiplerinin daha sonraki istekleri halinde de, ihtiva ettikleri pay sayısı kadar pay senediyle değiştirebilir.
Şirketin bütün pay senetlerinin nakit karşılığında çıkarılması, tamamının ada yazılı olması ve bütün pay senetlerinin Menkul Kıymetler Borsası'na kote edilmesi mecburidir."[2]

YÖNETİM KURULU: PROTOKOLDE ÖNDE!

İncelediğimiz dönemde yönetim kurulu açısından bazı önemli değişiklikler ya da yenilikler gündeme geldi. Bunlardan birisi, bankanın sermayesinde çalışanların Munzam Sandığı'nın payının artmasına paralel olarak, İş Bankalıların yönetim kurulundaki ağırlıklarının artmasıydı. 1967 yılındaki centilmen anlaşması uyarınca yönetim kurulu başkanının Hazine'yi temsil eden üyeler arasından seçilmesi uygulamasına 1996'dan itibaren son verildi. Günümüzde yönetim kurulu, biri İş Bankalı yönetim kurulu başkanı, 5'i banka Emekli Sandığı'nı temsil eden üye ve Atatürk hisselerini temsilen CHP kökenli dört üye ile genel müdürden oluşmaktadır.

Bir başka değişiklik, 12 Eylül 1980 darbesinden sonra, CHP'nin faaliyetine son verilmesi üzerine Atatürk hisselerini temsil eden üyelerin Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği'nce belirlenmesiydi. CHP'nin yeniden açılıp yasal hakkını kullanmaya başlamasından sonra bu durum değişti. Bununla birlikte, 1980-1988

Bir Yönetim Kurulu toplantısı, 1980'ler.

döneminde asker kökenli üyelerle, Cumhurbaşkanlığı'nın seçtiği bürokrat/teknokratların yönetim kurulundaki ağırlıklarının arttığı görüldü. 1990'lardan itibaren ise durum değişti ve İş Bankalılar ağırlık kazanmaya başladılar.

[2] TİB, *Türkiye İş Bankası Ananoim Şirketi Esas Mukavelenamesi*, Ankara, 1997, s. 4-5.
[3] TİB, *İMK*, 27 Aralık 1984 tarihli toplantının tutanağı.

1982 yılında, Esas Mukavelename'nin yönetim kurulu üyeliğinin koşullarını saptayan 24. maddesi değiştirildi. "İdare Meclisi'ne aza olabilmek için itibari kıymetleri yekunu yirmi bin lira tutacak miktarda Banka hisse senedine sahip olmak" hükmü yerine, "ilgili kanunlarda belirlenecek miktarda ve şekilde Banka hisse senedinin TC Merkez Bankası'na tevdi edilmesi mecburidir" hükmü getirildi.

Bir başka önemli değişiklik ya da yenilik, bankanın kuruluşundan 62 yıl sonra, yönetim kurulu ile genel müdürlüğün yetki ve sorumluluklarının bir "tüzük"le ilk kez belirlenmesi oldu. Banka Esas Mukavelenamesi'nin 30. maddesi, "İdare Meclisinin Vazife ve Selahiyetleri"ni belirliyordu. Bu maddenin (a) fıkrası, "Umumi idareden hangilerinin umumi müdür, hangilerinin İdare Meclisi kararıyle icra olunacağı, bankanın idare meclisince tanzim olunacak dahili nizamname ile tesbit edilecektir" hükmünü getirmiş olmasına rağmen bu nizamname yapılamamıştı. İlki 1928 yılında yapılan ve 1944 yılında güncelleştirilen dahili nizamnameler daha ziyade şubelere yönelik olarak ve bankanın günlük çalışma düzenini saptayan kurallardan oluşmuştu. Bu "nizamname"lerde yönetim kurulu ve genel müdürlüğün karşılıklı görev ve yetkilerini belirleyen herhangi bir hüküm yoktu. Bununla birlikte zamanla belirli teamüller oluşmuş ve banka bu teamüllere dayanarak yönetilmişti. Bu durumun yönetim kurulunda tartışılması ise ilk kez 1984 yılında oldu. Kurulun asker kökenli üyelerinden emekli orgeneral Namık Kemal Ersun, bir buçuk yıldır yönetim kurulunda görev yaptığı halde, gündemin genel müdürlükçe saptanması konusunun dikkatini çektiğini belirterek, yönetim kurulu gündeminin saptanmasında "her konuda Banka'nın resmi sorumluluğunu taşıyan" yönetim kurulu üyelerinin de görüşlerinin alınması gerektiğini öne sürdü.[3] Bunun üzerine tartışma açıldı; genel müdür ve üyeler görüşlerini açıkladılar. İki ayrı üyenin daha Ersun'u desteklemesi ve geçmiş uygulamalardan örnekler vererek genel müdürlük yönetim kurulu ilişkilerinin kimi yönle-

rini eleştirmesi üzerine, bir "iç tüzük" hazırlanmasının gerekliliği etrafında görüş birliği oluştu. Nitekim, bir komite kurularak iki yıl içinde bir "iç tüzük" hazırlandı ve yönetim kurulunun 28 Mart 1986 tarihli toplantısında kabul edilerek yürürlüğe girdi. Kabul edilen iç tüzüğün amacı ve kapsamı "Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi'nin yönetimiyle ilgili işlerden hangisinin Yönetim Kurulu kararı ile, hangilerinin Yönetim Kurulu kararı olmaksızın- Genel Müdür tarafından yapılacağını" belirlemekti.[4] Sonuçta 25 maddeden oluşan bir metin ortaya çıktı. Söz konusu metinle yapılan, o zamana kadar teamül haline gelmiş uygulamaları yazılı kurallara dönüştürmekti. Bu arada bazı konulara da netlik getirilmiş oldu. Örneğin, "mevzuatta aksine bir hüküm bulunmadıkça, her türlü mevduata uygulanacak vadeler ile bu vadelere göre uygulanacak faiz oranlarını ..." (md. 5) ya da " kredilere ve diğer alacaklara uygulanacak faiz oranları ile faiz şeklinin saptanması ..." (md. 6) yetkisinin yönetim kuruluna ait olduğu hükmü getirildi. Banka adına gazete ve dergi yayımlanmasına, bunların sahip ve sorumlu müdürlerinin atanmasına; çalışanlara ve aile bireylerine yapılan sağlık yardımı limitlerinin artırılmasına yönetim kurulunun karar vereceği hükme bağlandı. Bu tasarrufların büyük bir bölümü zaten yönetim kurulu kararıyla yapılıyordu. Aynı toplantıda alınan bir başka kararla, iç tüzük gereğince genel müdürlüğe devredilecek yetkiler de oybirliği ile belirlendi. Böylece, mevduata uygulanacak vadelerden ve bu vadelere uygulanacak faizlerden, kredilere ve diğer alacaklara uygulanacak faiz oranlarına, sulh olma veya hakem tayin etmeye kadar iç tüzük gereği yönetim kurulunun yetkisinde olan pek çok konuda yetki yeniden genel müdürlüğe devredildi. Zira Yönetim Kurulu Başkanı İsmail Rüştü Aksal'ın sözcükleriyle,

"Bugün bankacılık öyle bir hale gelmişti[r] ki bundan 10-15 sene evvelki bankacılık ile hiç ilgisi yoktu[r]. 1972-1980 yıllarındaki bankacılık ile 1980-1985 yılları arasındaki bankacılık arasında dağlar kadar fark var... Bugünkü koşullar o kadar değişik bir hale geldi ki, icrada bulunan bir insanın karar verdiği anda bu kararını uygulaması ihtiyacı ..."[5]

kendini ağırlıklı bir şekilde hissettiriyordu. Dolayısıyla söz konusu iç tüzük, 4. maddesinde de açıkça ifade edildiği gibi, yönetim kurulunun, "Banka'nın amaç ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için genel kural ve politikaları" saptadığını teslim edip bunları iç tüzük maddeleri halinde yazılı olarak belirlerken, yönetim kurulunu tatmin ettiği gibi, yönetim kurulunun bu yetkilerinin pek çoğunu genel müdüre devrettiğini belirten hükümleriyle de genel müdürlüğü tatmin ediyor, kısaca yönetimde bir denge ve uzlaşma sağlıyordu.

Bir başka yenilik, 1986 yılı haziran ayı yönetim kurulu toplantısının Kuzey Kıbrıs'ta yapılmasıydı. Bu banka tarihinde ülke dışında yapılan ilk yönetim kurulu toplantısıydı. Genel Müdür Burhan Karagöz, haziran ayı yönetim kurulu toplantısının Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde yapılmasını, "KKTC'nin ekonomik durumunu yerinde görerek değerlendirmek ve buradaki şubelerin Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ekonomisine daha fazla nasıl katkıda bulunabileceğini araştırmak" şeklinde özetliyordu.[6]

Bir yenilik de 1988 yılında "bankanın protokolü"nün belirlenmesiydi. Buna göre, yönetim kurulu başkanı, "banka protokolü"nün ilk sırasında yer alacaktı. Genel müdür, yönetim kurulu başkan vekili, yönetim kurulu üyeleri (alfabetik sıraya göre) ve denetçiler banka protokolündeki ön sıraları paylaşacaklardı.[7]

Yönetim kurulunun görevlerini beş başlık altında toplayan 30. maddeye, SerPK'ya dayalı bir altıncı fıkra eklenerek, yönetim kuruluna tahvil ve diğer sermaye piyasası araçlarının ihracıyla ilgili yetki tanındı. Buna göre, "Yönetim Kurulu; tahvil, finansman bonosu, banka garantili bono, varlığa dayalı menkul kıymetler, sermaye piyasası aracı niteliğindeki borçlanma senetleri ve diğer borçlanma araçlarını ihraç yetkisine haiz" olacaktı.[8]

1997 yılında Esas Mukavelename'nin 5. maddesinde yapılan değişiklikle yönetim kurulu, belirli koşullar altında sermaye artırmaya ve pay senetleri çıkarmaya yetkili kılındı.

1999 Mart'ındaki olağanüstü genel kurulda, yönetim kurulunun toplantı yerine ilişkin, "İdare Meclisi, içtimalarını Ankara'da akteder. Fakat azanın yarısından ziyadesinin muvafakatiyle istisnaen nünasip görülecek diğer bir mahalde de aktedebilir" hükmünü taşıyan 28. madde, "Yönetim kurulu, şirket merkezinin bulunduğu adreste toplanır. Fakat üyelerin yarısından fazlasının onayı ile istisnaen uygun görülecek diğer bir yerde de toplanabilir" şeklinde değiştirildi.

1980 sonrası yılların yönetim kurullarının görünümü ve öne çıkan özellikleri şöylece özetlenebilir:

- Bu dönemde hemen hemen her yıl birkaç üyenin yerini yenileri alırken en büyük değişikliklerin 1981, 1991 ve 1996 yıllarında meydana geldiği görülmektedir.

Dönemi 1980-1988 ve 1989-2000 yıllarını kapsayan iki alt dönem halinde incelemek mümkündür.

- 1980 yılı yönetim kurulu, İstanbul bölgesi genel müdür yardımcılığına atanan Orhan Aydemir'in yerine Mustafa Kemal Sayıl'ın gelmesiyle (27 Kasım 1980) aşağıdaki gibi gerçekleşmiş; yani önceki dönemin kompozisyonu bir kişi hariç devam etmiştir.

İsmail Hakkı Birler (Yönetim Kurulu Başkanı)

4 TİB, *İMK*, 28 Mart 1986 tarih ve 20402 sayılı karar.
5 TİB, *İMK*, 28 Mart 1986 tarihli toplantının tutanağı, s. 14.
6 *İş Dergisi*, Sayı 238 (Ağustos 1986), s. 21.
7 TİB, *İMK*, 24 Kasım 1988 tarih ve 21940 sayılı karar.
8 TİB, *Türkiye İş Bankası Ananoim Şirketi Esas Mukavelenamesi*, Ankara, 1995, s. 11.

Akın Düren
Cahit Kayra
Ferid Basmacı
Ferruh Bozbeyli
İsmet Çeçener
Mustafa Kemal Sayıl
Nadir Yavuzkan
Recai İskenderoğlu
Selahattin Karahan
Cahit Kocaömer (Genel Müdür)

1981 yılında (31 Mart-12 Kasım 1981) Memduh Aytür'ün ölüm nedeniyle, Sırrı Atalay (31 Mart-30 Aralık 1981) ve Yüksel Koç Yalkın'ın (31 Mart-30 Aralık 1981) diğer nedenlerle ayrılması üzerine yönetim kurulu aşağıdaki üyelerden oluştu:

İsmail Rüştü Aksal (Başkan)
Emin Şadi Kulaksızoğlu
Cafer Tayyar Sadıklar
Ferit Melen
İlyas Kılıç
İsmet Demirtaş
Salih Erden
Selahattin Karahan
Selahattin Özmen
Yahya Arslaner
Cahit Kocaömer (Genel Müdür)

3 Haziran 1982 tarihinde genel müdürlükten emekli olan Cahit Kocaömer, aynı tarihte genel müdür yardımcılığı görevine atanan İsmet Demirtaş'ın yerine yönetim kurulu üyesi olurken, Genel Müdür Yardımcısı Burhan Karagöz de genel müdürlüğe getirildi. 1983 yılında Cafer Tayyar Sadıklar (2 Haziran 1983), Ferit Melen (26 Ağustos 1983) ve Selahattin Özmen'in (17 Kasım 1983) yerine Münir Raif Güney (17 Kasım 1983), Zeyyad Baykara (17 Kasım 1983) ve Namık Kemal Ersun (2 Haziran 1983) yönetim kurulunda yer aldılar. 1984 yılında Emin Şadi Kulaksızoğlu (29 Mart 1984), Yahya Arslaner (30 Mart 1984) ve Zeyyad Baykara'nın (30 Mart 1984) yerine Ferruh Bozbeyli (30 Mart 1984), Hulusi Çetinoğlu (30 Mart 1984) ve Süleyman Kaya (30 Mart 1984) yönetim kurulu üyesi seçildi. 26 Aralık 1985'te Selahattin Karahan'ın yerine Halim Aytaç yönetim kurulu üyesi oldu. 30 Mart 1987'de Yönetim Kurulu Başkanı İsmail Rüştü Aksal'ın yerine Mehmet Turgut; yine aynı tarihte İlyas Kılıç, Salih Erden ve Namık Kemal Ersun'un yerlerine Adnan Ersöz, Güngör Aydınoğlu ve İbrahim Hakkı Kurt yönetim kurulu üyeliklerine seçildiler. Mehmet Turgut yönetim kurulu başkanlığını 30 Mart 1990'da yönetim kurulundan ayrıldığı tarihe kadar sürdürdü. 1988'de, 1982'dekine benzer bir şekilde genel müdür değişikliği gerçekleştirildi. 26 Mayıs 1988'de emekli olan Genel Müdür Burhan Karagöz, aynı tarihte genel müdür yardımcılığına atanan Halim Aytaç'ın yönetim kurulundaki yerini alırken, Birinci Genel Müdür Yardımcısı Ünal Korukçu da genel müdür oldu.

1980-1988 döneminde görev yapan yönetim kurulu üyelerinin dikkat çeken kimi özellikleri şöyle sıralanabilir:

Bu dönem toplam 28 üyeden 6'sının ikinci görev dönemidir. Bu dönemde görev yapan üç üye bir sonraki dönemde de görev yapacaktır. Bu dönem ayrıca Karahan, Kocaömer, Karagöz ve Korukçu gibi genel müdür-yönetim kurulu üyesi süreçleri birbirine eklenerek uzun süre görevde kalan önemli isimlerin dönemidir.

- Üyelerin 9'u Siyasal Bilgiler Fakültesi, 5'i İktisat Fakültesi, 4'ü Hukuk Fakültesi, 3'ü Harp Okulu, 2'si de Mühendislik Fakültesi mezunuydu. Üyelerden 5'i ise lise öğrenimi görmüştü.

- Meslekleri açısından üyeler arasında 11 bankacı, 5 maliyeci, 4 hukukçu, 3 asker, 2 işletmeci ve 2 mühendis bulunuyordu.

- Üyelerin TİB Yönetim Kurulu dışındaki hizmetleri açısından, bankacılık (8 kişi) ve siyaset (7 kişi) hemen hemen eşit ağırlık taşımaktaydı. Siyasetle uğraşanların tümü milletvekilliği ve bakanlık yapmıştı.

- Üyelerden 11'i İş Bankası'nda çeşitli görevlerde bulunmuştu. Dört üyenin sendika ve Sandık'ta yöneticilik görevleri olmuştu.

- Üyelerin doğum yerleri açısından İstanbul ve çevresi ile Karadeniz bölgesinin ağırlığı önceki dönemlerde olduğu gibi devam etmekteydi.

Üyelerden 50'li ve 60'lı yaşlarda görev yapanlar ağırlıktaydı.

- Ölüm ya da milletvekilliğine seçilme gibi nedenler dışında üyelerin çoğu "seçim"le görevlerini bırakmışlardı. Bu arada 4 üyenin genel müdür yardımcılığı görevine atarak yönetim kurulu üyeliğini bırakması da ilk kez bu dönemde görünen bir özellikti.

1989-2000 yıllarının yönetim kurullarında ise aşağıdaki özellikler dikkat çekmekteydi:

-30 Mart 1990 tarihindeki genel kurulda yapılan seçimle yönetim kurulu aşağıdaki üyelerden oluştu:

Ferruh Bozbeyli (Başkan)
Abdülkadir Birdoğan
Halim Aytaç
Ahmet Kemal Selçuk
Altemur Kılıç
Burhan Karagöz
Güngör Aydınlı
İbrahim Hakkı Kurt
Mehmet Kemal Yamak
Namık Kemal Kılıç
Ünal Korukçu (Genel Müdür)

- 16 Mayıs 1991'de Birdoğan'ın yerine Onur Ökten; 31 Mart 1992'de Bozbeyli, Kurt ve Namık Kemal Kılıç'ın yerine Cezmi Kartay ve İsmail Heral seçildi. 31 Mart 1993'te Selçuk, A. Kılıç, Aydınoğlu ve Yamak'ın yerine İlhan Evliyaoğlu (yönetim kurulu başkanı), İbrahim Hakkı Kurt (ikinci kez), Mehmet Rüştü Şardağ, Memduh Ekşi ve Muzaffer Yazıcı yönetim kurulu üyeliğine getirildi. Şardağ 27 Kasım 1994'te öldü; Aytaç 14 Nisan 1994'te emekliye ayrıldı. Şardağ'ın yerine Oktay Yenal (1 Şubat 1995) ve Aytaç'ın yerine Teoman Sayın (14 Nisan 1994) getirildi.

- 30 Mart 1995'te Kartay, Kurt, Heral ve Ekşi'nin yerine Ali Topuz, Erdoğan Moroğlu, Mustafa Timisi ve Ömer Rona Turanlı seçildi. 29 Mart 1996'da Evliyaoğlu'nun yerine mevcut üyeler arasından Burhan Karagöz yönetim kurulu başkanı seçilirken, Topuz, Yazıcı, Yenal, Turanlı ve Sayın'ın yerine A. Emre Kocaoğlu, Aydın A. Ayaydın, B. Daver Orhon, Bahtiyar Sönmez, Enis Tütüncü ve Salih Ergün kurula girdiler.
- 7 Mart 1997'de rekabet kurulu başkanı olan Ayaydın'ın yerine Ali Naci Tuncer getirildi; ancak dört ay sonra (18 Temmuz 1997) görevden ayrıldı. 1 Nisan 1997'de Moroğlu'nun da ayrılması üzerine yerlerine 18 Temmuz 1997'de Erbaşar Özsoy ve Mustafa Özyürek seçildi. Zeki Hafızoğulları ise (4 Haziran 1997-18 Ağustos1997) iki ay gibi kısa bir süre içinde yönetim kurulu üyeliğinden istifa etti.

28 Ekim 1998 tarihinde Ünal Korukçu'nun yerine Ersin Özince genel müdürlüğe atandı. 29 Ekim 1998 tarihinde Orhon'un yerine H. Arslan Sarsar yönetim kurulu üyesi oldu. 26 Mart 1999 tarihinde toplanan genel kurulda, milletvekili olduğu için ayrılan Kocaoğlu'nun yerine banka içinden Ahmet Kırman yönetim kurulu üyesi olarak seçildi.

1989-2000 döneminde görev yapan yönetim kurulu üyelerinin dikkat çeken kimi özellikleri şunlardı:
- Bu dönem görev yapan toplam 34 üyeden 11'i halen görevini sürdürmektedir.
- Bu dönem yönetim kurulu üyeleri arasında iktisat fakültesi (13 kişi) ve hukuk fakültesi (7 kişi) mezunları başı çekmekte, onları siyasal bilgiler fakültesi mezunları (4 kişi) izlemektedir. Diğer üyeler, ekonomi bölümü (2), işletme bölümü (1), edebiyat fakültesi (1), mühendislik fakültesi (1), harp okulu (1), mimarlık fakültesi (1) ve ziraat fakültesi (1) mezunudurlar. Bir üye yüksekokul mezunu, bir üye de lise mezunudur.
- Yönetim kurulu üyelerine meslekleri açısından bakıldığında, sırasıyla bankacı (8), hukukçu (7), iktisatçı (3), maliyeci (3), eğitimci (3), işletmeci (2), gazeteci (2), idareci (2) ve asker, mühendis, mimar ve ziraatçi birer üyenin bulunduğu görülmektedir.
- Üyelerin TİB Yönetim Kurulu dışındaki hizmetleri açısından bürokrasiden (12 kişi) ve bankacılıktan (10) gelenlerin ağırlık taşıdığı gözlenmektedir. Bunların dışında 5 kişi eğitimle, 4 kişi siyasetle, birer kişi gazetecilik/sendikacılık ve sendikacılık/siyasetle uğraşmış, bir kişi de askerlikten gelmiştir.
- Bu dönemde yönetim kurulu üyelerinden 11'i İş Bankası'nda çeşitli görevlerde bulunmuş, aralarından 3'ü sendika ya da Sandık yöneticiliği yapmıştır.

Üyelerin doğum yerleri çeşitlilik göstermektedir. Mehmet Rüştü Şardağ (76) ve Cezmi Kartay (72) dışındaki üyelerin genelde 40'lı ve 50'li yaşlarında yönetim kurulunda bulundukları görülmektedir. Bu dönemde yönetim kurulu üyelerinin gençleştiği gözlenmektedir.
- Görevlerine devam eden 11 üyenin dışındaki yönetim kurulu üyeleri genelde "seçim"le görevlerini bırakmışlardır.

İncelenen dönemin yalnızca ilk 9 yılına ilişkin yönetim kurulu kararları incelenmiştir. Buna göre, 1980-1988 yıllarında İş Bankası Yönetim Kurulu'nun toplam 5872 karar ürettiği görülmektedir ve yılda alınan ortalama karar sayısı (652) olmaktadır ki, bu bir önceki döneme göre yaklaşık %15 daha fazladır. En çok kararın 1980 ve 1981 yıllarında, en az kararın ise 1984 ve 1986 yıllarında alındı-

ğı gözlenmektedir. Yönetim kurulu kararlarının yaklaşık %3'ü stratejik karar niteliğindedir. Bu oranın, önceki dönemlerle karşılaştırıldığında, değişmediği söylenebilir. Anılan 9 yılda banka yönetim kurulunun aldığı kararların yarısından fazlası (%52,98) kredilerle ilgili kararlardır. Kredilerle ilgili kararların yönetim kurulu kararları içinde eski dönemlere göre bir hayli ağırlıklı bir yeri olduğu saptanmaktadır. Yönetim kurulu kararlarının, 1930-1940'lı yıllarda yaklaşık %13'ü, 1950'li yıllarda yaklaşık %23'ü kredilerle ilgili iken bu oran 1960-1970'li yıllarda %50 dolaylarında olmuş, 1980'lerin ilk dokuz yılında ise %53'ü bulmuştur. Kredilerle ilgili kararlardan sonra, sırasıyla çalışanlarla (%14), örgütle (%12) ve iştiraklerle (%10) ilgili kararların geldiği anlaşılmaktadır.

GENEL MÜDÜR

Son yirmi yılda, bankanın genel müdürlüğünü hepsi banka içinden gelen dört kişi üstlendi. 1976 Mayıs'ından itibaren altı yıl genel müdürlük görevini yürüten Cahit Kocaömer'in halefi daha önce teftiş heyeti başkanlığı, krediler müdürlüğü ve yaklaşık 10 yıl genel müdür yardımcılığı yapmış olan Burhan Karagöz oldu. 3 Haziran 1982 tarihinde genel müdürlüğe getirilen Burhan Karagöz, 22 Aralık 1929'da İstanbul'da doğdu. Yüksek Ekonomi ve Ticaret Okulu'ndan mezun olduktan sonra askerlik görevini tamamladı ve çok kısa bir süre Yapı ve Kredi Bankası'nda memur olarak çalıştı. 2 Kasım 1953 tarihinde müfettiş yardımcısı adayı olarak bankada çalışmaya başlayan Burhan Karagöz, 1954 Kasım'ında müfettiş yardımcısı, 1957 Haziran'ında da müfettiş oldu. 17 Ekim 1959'da kreditörler müdür vekilliğine getirilen Karagöz, 1 Şubat 1961'de kreditörler müdürlüğüne, 28 Ekim 1961 tarihinde de mevduat müdürlüğüne getirildi. Bu görevini teftiş heyeti başkanı olarak atandığı 25 Mayıs 1964 tarihine kadar sürdüren Burhan Karagöz, 28 Kasım 1965 tarihinde krediler müdürlüğüne atandı. Altı yıldan fazla bu görevini sürdüren Burhan Karagöz, 9 Şubat 1972 tarihinde getirildiği genel müdür yardımcılığı görevini de, genel müdür atandığı 3 Haziran 1982 tarihine kadar sürdürdü. Bu tarihten 26 Mayıs 1988 tarihinde emekli olduğu tarihe kadar genel müdürlük görevini sürdüren Burhan Karagöz, aynı gün yönetim kurulu üyeliğine seçildi.[9] 29 Mart

[9] TİB, Genel Müdürlük İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nden 30 Haziran 1999 tarihinde sağlanan bilgi; *Dünden Bugüne Teftiş Kurulu Üyeleri*, s. 12.

1996'da İlhan Evliyaoğlu'nun yönetim kurulu başkanlığından ayrılması üzerine yönetim kurulu başkanlığına seçilen Burhan Karagöz halen bu görevi sürdürmektedir.

Bankanın kuruluşundan itibaren en uzun süre genel müdürlük görevini yürütecek olan Ünal Korukçu, 19 Temmuz 1937'de Ankara'da doğdu. İzmir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi'nden mezun olan Korukçu, bir süre Merkez Bankası Ankara Şubesi kambiyo servisinde çalıştı. Banka işletmeciliği konusunda, 15 Ekim 1964-15 Haziran 1965 tarihleri arasında İtalya'da ihtisas yapan Korukçu, 1 Ocak 1966 tarihinde müfettiş muavini adayı olarak İş Bankası'nda çalışmaya başladı. Bir yıl sonra müfettiş yardımcısı olan Korukçu, kıdemli müfettiş yardımcısı iken 2 Temmuz 1970'te Türk Dış Ticaret Bankası Teftiş Kurulu başkanlığına getirildi. 3 Ağustos 1970 tarihinde İş Bankası'ndan istifa eden[10] Ünal Korukçu, 18 Şubat 1974 tarihinde dış işler müdürlüğü müdür yardımcısı olarak yeniden göreve başladı. Aynı yılın mart ayında Londra temsilciliğine atandı. İki yıl bu görevi sürdürdükten sonra 4 Mart 1976 tarihinde İzmir şubesi müdür başyardımcılığına getirilen Korukçu, 6 Şubat 1978 tarihinde İzmir şubesi müdürü oldu ve bu görevini genel müdür yardımcısı olarak atandığı 1 Ekim 1984 tarihine kadar sürdürdü. 10 Eylül 1987'de genel müdür birinci yardımcısı olan Ünal Korukçu, 26 Mayıs 1988 tarihinde, bir önceki genel müdür Burhan Karagöz'ün önerisi üzerine genel müdürlüğe getirildi. Korukçu, on yılı yaklaşık beş ay aşan görev süresiyle İş Bankası'nın en uzun süre görev yapan genel müdürü oldu. Ko-

İş Bankası'nın beş Genel Müdürü bir arada: Ferit Basmacı, Selahattin Karahan, Cahit Kocaömer, Burhan Karagöz ve Ünal Korukçu.

rukçu, 28 Ekim 1998 tarihinde istifa yoluyla genel müdürlükten ayrıldı ve bankadan emekli oldu.[11]

Ünal Korukçu'nun ayrıldığı gün İş Bankası'nın 15. genel müdürü olarak göreve başlayan Ersin Özince, 6 Haziran 1953 tarihinde Havran'da doğdu. ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nü bitiren Özince, 1 Ocak 1976 tarihinde müfettiş yardımcısı adayı olarak İş Bankası ailesine katıldı. 1986 yılına kadar teftiş kurulunda çalışan Ersin Özince, 3. sınıf müfettişken, 19 Eylül 1986 tarihinde muhasebe müdürlüğü müdür yardımcılığına getirildi; 8 Kasım 1988'de ise muhasebe grup müdürü oldu. 28 Nisan 1989 ile 30 Ocak 1992 tarihleri arasında fon yönetimi müdürlüğünü üstlenen Özince, bu tarihte Ankara Yenişehir şubesi müdürü oldu. 5 Mayıs 1994 tarihinde genel müdür yardımcılığına getirilen Özince, Ünal Korukçu'nun görevden ayrıldığı 28 Ekim 1998 tarihinde genel müdür olarak atandı. Yaklaşık yarısı yurtdışında olmak üzere, 20'ye yakın hizmet içi eğitim ya da üst düzey yönetici eğitim programına katılmış olan Ersin Özince, halen İş Bankası genel müdürlüğünün yanı sıra Bankalar Birliği başkanlığını da yürütmektedir.[12]

10 TİB, *İMK*, 3 Ağustos 1970 tarih ve 9184 sayılı karar.
11 TİB, *Dünden Bugüne...* 114.
12 TİB, *Dünden Bugüne...* 163.

ÖRGÜT: "ŞİRKET SÜRESİZDİR"

İncelenen dönemin başında Türkiye İş Bankası, 870'in üzerindeki şubesi, 19 binin üzerindeki çalışanıyla bankalar sistemimizin en büyük özel sermayeli bankasıydı. Elimizde karşılaştırmalar yapmaya olanak tanıyan verilerin bulunduğu 1950'lerin sonundan itibaren bu konumunu korumuştu. Türkiye'deki tüm banka şubelerinin 1980 yılında %14,7'si, 1990'da %14,6'sı ve 1997'de %12'si İş Bankası şubeleriydi. Özel sermayeli bankaların toplam şubeleri açısından bir karşılaştırma yapıldığında ise, İş Bankası'nın 1980'de %26, 1990'da %28 ve 1997'de %22'lik bir yere sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, çalışanlar açısından bakıldığında, Türkiye'deki tüm banka çalışanlarının 1980'de %15'i, 1990'da %12,3'ü ve 1997'de %9,6'sı İş Bankası'nda çalışıyordu. Özel sermayeli bankalar dikkate alındığında bu oranların sırasıyla %32, %28 ve %19,5 olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, incelenen dönemde İş Bankası, özel sermayeli bankalar arasında ön sıradaki yerini korumakla birlikte, fizi-

ki olarak büyümedi; hatta bir miktar küçüldü. Buna karşılık niteliksel olarak gelişti. Deyim yerinde ise "yeni binyılın bankacılığına" hazırlanmaya önem ve öncelik verdi.

50 YILLIK ÖZLEM GERÇEKLEŞİYOR!

İncelediğimiz dönemde örgüt açısından önemli değişikliklerden birisi, genel müdürlük örgütünün dönemin sonunda İstanbul'a taşınması oldu. Ancak bu yaklaşık 50 yıllık geçmişi olan eski bir özlemdi: "Piyasalara ya da pazara yakın olmak"! Zira ilk kez 1952 yılında, Esas Mukavelename'nin, bankanın yönetim yerinin Ankara olduğuna ilişkin 3. maddesinde değişiklik yapılması için girişim yapılmış ve söz konusu maddeye "... İdare Meclisi kararı ile Umum müdürlük servislerinden icap edenler diğer bir şehirde yerleşebilir" hükmünün eklenmesi öngörülmüştü.[13] Değişiklik 1952 yılında gerçekleşmediği için 1953 yılında da benzer bir girişimde bulunuldu; "Lüzum ve zaruret hasıl olduğu takdirde İdare Meclisi kararıyla Umum Müdürlük servislerinden icap edenler diğer bir şehire muvakkaten veya daimi olarak nakledilebilirler" cümlesinin eklenmesi kararlaştırıldı.[14] Ne ki bu arzu da genel kuruldan geçirilerek Esas Mukavelename'ye yansıtılamadı. Bu tarihten sonra benzer bir girişim olmamakla birlikte dış işler müdürlüğü gibi genel müdürlük birimleri İstanbul'da faaliyet gösterdi. Dolayısıyla genel müdürlüğün "pazara yakın olmak amacıyla" İstanbul'a taşınması önerisi 1976 yılına kadar bir daha -en azından yönetim kurulunda- gündeme gelmedi. 1976 yılı başında Atatürk Bulvarı 191 numaradaki dördüncü genel müdürlük binasının inşaatı henüz devam ederken, "Genel Müdürlük teşkilatının İstanbul'a nakli ve Banka'nın üst seviyede reorganizasyonu konularını inceleyerek bir rapor hazırlamak üzere bir komisyon kurulması" kararlaştırıldı.[15] Bu arada, 1974 yılında İstanbul 4. Levent'teki arsa satın alındı. Söz konusu arsa, o dönemde banka mevzutanın gayrimenkul edinme yönünden sınırlılıklar getirmesi nedeniyle Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ adına satın alındı. Daha sonra sınırlamanın kaldırılması üzerine bankaya devredildi. 1988 yılında temel dahi atıldı. İstanbul Belediyesi'nin gerekli izinleri vermemesi üzerine beş yıl inşaat yapılamadı. 1993 yılında inşaat izninin alınması üzerine yönetim kurulu aldığı 15 Şubat 1993 tarih ve 24356 sayılı kararla inşaatın başlaması ve proje hizmetleri için 3,5 milyon dolar harcama yapılması konusunda genel müdürlüğe yetki verdi. Yönetim kurulunun 1981 yılı temmuz ve ağustos aylarında İstanbul'da yaptığı toplantılarda, "Banka hizmet binalarının diğer bankalarınkinden fark edilir olması için Levent'teki mevcut arsamız üzerinde Genel Müdürlük İstanbul örgütü için, Ankara'daki binamıza benzer bir bina yapılmasının" uygun olduğu görüşünün benimsenmesiyle İstanbul'daki genel müdürlük birimleri için düşünülen yeni bina, böylece 1993 yılında alınan kararla bankanın yeni merkezine ev sahipliği edecekti.[16] Böylelikle ilkin Levent'teki arsaya İstanbul örgütü için bir bina yaptırılması görüşü egemenken daha sonra genel müdürlüğün İstanbul'a taşınması fikri galip geldi. Dolayısıyla yaklaşık 50 yıllık bir özlem gerçekleşmiş oluyordu. Bilgi işlem ve yazılım geliştirme müdürlüklerinin dışındaki bütün genel müdürlük birim-

lerini içermesi öngörülen İş Bankası'nın "akıllı binaları"nın kaba inşaatlarının tamamlanması üzerine 1999 yılı sonuna kadar İstanbul'a taşınması kararlaştırıldı. Bu amaçla, 26 Mart 1999 tarihinde Ankara'da toplanan banka olağanüstü genel kurulunda Esas Mukavelename'nin 3. maddesi aşağıdaki gibi değiştirildi:

"Madde-3: Şirketin unvanı, 'Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi' olup, yönetim merkezi 31 Aralık 1999 tarihine kadar Ankara'dır. Adresi Atatürk Bulvarı No 191 Kavaklıdere-Ankara'dır. 1 Ocak 2000 tarihinden itibaren yönetim merkezi İstanbul'dur. Adresi, 4'üncü Levent, Büyükdere Caddesi, Pembegül Sokağı-İstanbul'dur."

30 Mart 1984 tarihinde toplanan olağanüstü genel kurulda şirketin süresini belirleyen dördüncü madde de değiştirildi; şirketin 1924 yılında 40 yıl olarak biçilen, daha sonra 70 yıla çıkarılan ömrü, böylelikle "süresiz" olarak belirlendi.

1986 yılında yeni Bankalar Kanunu'ndaki değişikliklere uyum sağlamak amacıyla idare komitesinin yerini kredi komitesi aldı. İdare komitesinin de esas itibariyle kredilerle ilgili kararları aldığı düşünülürse, bu değişiklik aslında bir şekil şartının yerine getirilmesiydi. 31 Mart 1986'da toplanan olağanüstü genel kurulda Esas Mukavelename'nin yönetim organlarını belirleyen 23. maddesi, "Banka'nın yönetim organları Yönetim Kurulu, Kredi Komitesi ve Genel Müdür'den oluşur" şeklinde değiştirildi.[17] Kredi komitesinin 35. maddede düzenlenen görev ve yetkileri ise aşağıdaki gibi saptandı:

"Madde-35: Kredi Komitesi Yönetim Kurulu tarafından ve bu kurul üyeleri arasından seçilen iki kişi ile Genel Müdür veya vekilinden oluşan üç kişilik bir kuruldur. Bu komite, Bankalar Kanunu'nda yazılı görevlerin yerine getirilmesi ile yükümlüdür.

Komitenin oybirliği ile verdiği kararlar doğrudan doğruya, çoğunlukla verdiği kararlar Yönetim Kurulu'nun onayından sonra yerine getirilir. Herhangi bir toplantıya katılmayacak Kredi Komitesi üyesi yerine görev yapmak üzere Yönetim Kurulu tarafından ayrıca iki yedek üye seçilir. Kredi Komitesi Bankalar Kanunu hükümlerine uygun olarak bir komite karar defteri tutmağa mecburdur." [18]

İncelenen dönemde, İş Bankası'nda, daha önce de var olan kimi birimler yeni işlevler kazandıkları ve dolayısıy-

13 TİB, *İMK*, 2 Ekim 1952 tarih ve 3723 sayılı karar.
14 TİB, *İMK*, 29 Eylül 1953 tarih ve 4058 sayılı karar.
15 TİB, *İMK*, 12 Ocak 1976 tarih ve 12971; 22 Aralık 1976 tarih ve 13691 sayılı kararlar.
16 TİB, *İMK*, 13 Temmuz 1981 tarih ve 17467 sayılı ve 28 Ağustos 1981 tarih ve 17543 sayılı kararlar.
17 Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi, *Esas Mukavelenamesi*, Ankara, 1987, s. 10.
18 Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi, *Esas Mukavelenamesi*, Ankara, 1987, s. 14.

la yeni yapılar kazandıkları gibi, daha önce var olmayan ya da yeterince ağırlığı olmayan kimi işlevler ve bu işlevleri yerine getirecek birimler ortaya çıktı. Bütün bu değişim ve gelişmenin altında yatan, kuşkusuz, iletişim devriminin yarattığı olanaklar ve serbestleşerek dışa açılan bir ekonominin, kuralları ve yöntemleri her zaman da açık olmayan rekabet koşullarının ortaya çıkardığı sorunlardı. Yine bu dönemde İş Bankası, daha çağdaş bir kurumsal kimlik yaratmak amacıyla önemli çalışmalar yaptı. Şimdi örgütsel açıdan önem taşıyan bu gelişmeleri kronolojik sıraya uyarak izleyebiliriz.

1980'li yılların başından itibaren iktisadi araştırmaların geliştiğini ve Ankara'daki genel müdürlük biriminin yanı sıra, İstanbul, İzmir ve Çukurova'da iktisadi araştırmalar müdürlüğüne bağlı, başında müdür yardımcısı bulunan birer alt birimin kurulduğunu görüyoruz.[19]

Aynı şekilde 1980'lerin başından itibaren yeniden örgütlenen, geliştirilen ve "günün koşullarına ve artan sorunlara cevap verebilecek şekilde yeniden düzenlenen" bir başka birim de krediler müdürlüğü örgütüydü. 1980'lerin hemen başında, krediler müdürlüğünün merkezdeki ve şubelerdeki yapısı ve işleyişi gözden geçirildi. 1985 yılında ise, krediler müdürlüğünün I. krediler ve II. krediler müdürlüğü adları altında iki ayrı müdürlüğe ayrılması kararlaştırıldı.[20] Bu yeni örgütlenmeye göre, I. krediler müdürlüğü, kredi plan ve programlarının hazırlanması, genel plasman limitlerinin saptanması ve kredi taleplerinin incelenerek, yetkisi dahilinde olanların karara bağlanması gibi işlevleri yerine getirecekti. II. krediler müdürlüğü ise, gecikmiş alacaklar, özel takip ve inceleme gerektiren firmalarla ilgili çalışmaları yürütecekti.[21] 1989 yılında, I. krediler müdürlüğünün, coğrafi esasa göre kurulmuş mevcut kredi grupları yerine, bölgesel ve sektörel kredi grupları olarak örgütlenmesine karar verildi ve uygulama 3 Nisan 1989 tarihinden itibaren başlatıldı.[22]

1985 yılında bölge teşkilatlarında değişiklikler yapıldı. Şubat ayında Ege Bölgesi genel müdür yardımcılığının ve buna bağlı grup müdürlüklerinin, temmuz ayında ise Ankara bölge müdürlüğünün kaldırılması kararlaştırıldı.[23] Yine aynı yıl, dış işler müdürlüğünün günün şartlarına uygun hale getirilmesi ve desantralize edilmesi yolunda genel müdürlüğe yetki verildi.[24] Bir yıl sonra, bölgesel ve sektörel işbölümü esasları, "Banka'nın temel politikaları ve dokuz aylık uygulamaların getirdiği sonuçlar itibariyle" yeniden gözden geçirildi ve bu konuda yeni düzenlemelere karar verildi.[25]

Yönetim kurulunun 26 Ağustos 1986 tarihli toplantısında, "Sermaye Piyasası'nın gelişmesine yardımcı olmak, tasarrufların yatırımlara yönlendirilmesini temin ederek, ekonomimize katkıda bulunmak, halka yepyeni bir yatırım imkânı tanımak ve bu arada kâr elde etmek amacıyla" bankanın 10 milyar lira tutarında menkul kıymetler yatırım fonu kur-

masına karar verildi.[26] İş Bankası 1996 yılından itibaren sermaye piyasalarında da faaliyetlerini artırdı. Sermaye Piyasası Kurulu'nun 15 Ağustos 1996 tarihli ilke kararı çerçevesinde, sermaye piyasası faaliyetlerini yürütmek amacıyla İş Yatırım ve Menkul Değerler AŞ unvanı ile 500 milyar lira sermayeli bir şirket kuruldu. Şirket, bankadan aktarılan personeliyle 1997 Ocak'ından itibaren hisse senedi alım-satımı, halka arz aracılığı, portföy yönetimi ve yatırım danışmanlığı hizmeti sunmaya başladı. Bu yeni yapılanmanın yatırım hesabı sisteminin bütünlüğünü bozmaması için gerekli önlemler alındı ve repo işlemleri *on-line* hale getirilerek, yatırım hesabı işlemlerinin interaktif telefon bankacılığı ile yapılabilmesi olanakları sağlandı. 1996 yılı sonu itibariyle yatırım hesabı sayısı bir milyonu aştı.[27] Aynı yıl İstanbul'da kurulan fon yönetimi pazarlama birimi ile de kurumsal müşteriler, İş Bankası'nın fon yönetimindeki deneyiminden ve uzmanlığından yararlanma olanağına kavuştular.[28]

1988 yılında, "teknik bankacılık uygulamalarından meydana gelen gelişmelere paralel olarak, yüklendiği hizmetlerde aşırı artışlar görülen" organizasyon müdürlüğünün, biri bilgi işlem müdürlüğü, diğeri organizasyon müdürlüğü olmak üzere iki müdürlük haline dönüştürülmesine karar verildi.[29] Böylelikle organizasyon müdürlüğü,

- Bankanın örgütlenmesini ve çalışmalarını rasyonel hale getirmek,
  Rasyonel iş metotlarının geliştirilmesini ve uygulamaya konulmasını sağlamak,
- Banka örgütünün çalışma esaslarının ve yönetmeliklerini hazırlamak,
- Kadroları saptamak ve görev tanımlarını yapmak,
  Bankacılık işlemlerinin iş ve maliyet analizlerini yapmak,
- Genel müdürlük ve şubelerde kullanılacak ofis makineleri ile yerleşme standartlarını ve yerleşme düzenlerini saptamak,
- Şube açma, bina değiştirme gibi işleri yürütmek

görevlerinden sorumlu oluyordu.[30] Bilgi işlem müdürlüğü ise, "Banka'nın bilgisayar aracılığıyla yürütülmesi gereken işlerini, bilgisayar donanım, yazılım ve personel ihtiyacını belirlemek, işlemlerin bilgisayarlarla yürütülmesine ilişkin metot araştırma ve geliştirmelerini yaparak bilgisayar ortamına aktarılmasını, yürütülmesini sağlamak" görevlerini üstleniyordu.[31]

19 TİB, *İMK*, 28 Ağustos 1981 tarih ve 17524 sayılı karar.
20 TİB, *İMK*, 26 Aralık 1985 tarih ve 20238 sayılı karar.
21 TİB, 3 Ocak 1986 tarih ve 11244 sayılı Tamim.
22 TİB, 4 Mayıs 1989 tarih ve 63280 sayılı Genel Mektup.
23 TİB, *İMK*, 21 Şubat 1985 tarih ve 19708; 11 Temmuz 1985 tarih ve 19988 sayılı kararlar.
24 TİB, *İMK*, 11 Temmuz 1985 tarih ve 19989 sayılı karar.
25 TİB, 3 Ocak 1990 tarih ve 63655 sayılı Genel Mektup.
26 TİB, *İMK*, 26 Ağustos 1986 tarih ve 20625 sayılı karar.
27 Türkiye İş Bankası, *Faaliyet Raporu-1996*.
28 TİB, *Faaliyet Raporu-1997*, s. 32-33.
29 TİB, *İMK*, 23 Haziran 1988 tarih ve 21689 sayılı karar.
30 TİB, *İMK*, 23 Haziran 1988 tarih ve 21689 sayılı karar.
31 TİB, *İMK*, 23 Haziran 1988 tarih ve 21689 sayılı karar.

Daha önce de belirtildiği gibi, 1974 Nisan'ında, iştirakler müdürlüğü bünyesinde menkul kıymetler grup müdürlüğü kurulmuştu. Aradan geçen süre içinde sermaye piyasasına ilişkin işlemlerin artışı yeni bir düzenlemeyi gerekli kıldı. Dolayısıyla yönetim kurulunun 1988 Ocak'ında aldığı bir kararla, ayrı bir genel müdürlük birimi olarak menkul kıymetler müdürlüğü kuruldu.[32] Esas faaliyeti, "Banka'nın sermaye piyasasına ilişkin işlemlerini doğrudan veya şubeler aracılığıyla yürütmek" olan menkul kıymetler müdürlüğü, sermaye piyasasıyla ilgili olarak bilgi toplama, haber alma ve alım-satım hizmetlerini yürütmek, portföy yönetmek ve finansman ve gişe hizmetleri yapmanın yanı sıra İş Bankası hisse senetleriyle ilgili işlemleri ve şirket kuruluşu ve sermaye artırımı hizmetlerini yerine getirecekti.[33] Ege Bölgesi'nin potansiyelinden yararlanmak amacıyla, 20 Kasım 1989'da İzmir Menkul Kıymetler Grup Müdürlüğü adıyla yeni bir müdürlük oluşturuldu.[34]

1988 yılından itibaren İş Bankası da, diğer bankalar gibi, bağımsız denetleme kuruluşlarınca denetlenmeye başlandı. Yönetim kurulunun 1988 Ocak'ında aldığı kararla, Merkez Bankası Kanunu'nun 3098 sayılı Kanun'la değişik 43. maddesinin 3. fıkrasında yer alan hüküm ve 16 Ocak 1987 tarih, 19343 sayılı *Resmi Gazete*'de yayımlanan Bağımsız Denetim Kuruluşlarına İlişkin Tebliğ'in 7. maddesine göre, İş Bankası'nın mali durumunun denetlenmesi konusunda Arthur Anderson Denetim AŞ firması görevlendirildi.[35] Aynı yılın mart ayında alınan bir başka kararla ise, bankanın menkul kıymetler aracılık faaliyetlerinin denetlenmesi işi de, "denetimlerin daha ucuza maledilmesi" gerekçesiyle yine Arthur Anderson Denetim AŞ'ye verildi.[36] 1999 yılında bankanın dış denetimi, DRT Denetim Revizyon Tasdik Yeminli Mali Müşavirlik AŞ tarafından yapıldı.[37]

1989 yılında, bankanın "Türk Lirası ve döviz fonlarının en verimli şekilde yönlendirilmesi ve fiyatlandırılması, aktif ve pasifi üzerinde yapılacak kısa ve uzun vadeli düzenlemelerin koordine edilmesi, piyasa şartlarına ve yasalara en uygun likiditenin sağlanması" amacıyla yönetim 28 Nisan 1989 tarih ve 22190 sayılı kararıyla, fon yönetimi müdürlüğü adı altında yeni bir genel müdürlük birimi kuruldu.[38] Söz konusu müdürlük, bu işlevini piyasadan ve şubelerden bilgi ve haber toplamak ve dağıtmak; ankesi yönetmek; para, sermaye, vadeli işlem, altın ve değerli metal piyasalarında işlem yapmak suretiyle yerine getirecekti.[39]

1993 yılı sonunda "çağdaş" bankacılığın gereklerini yerine getirebilmek için iki yeni genel müdürlük birimi daha kuruldu ve mevduat müdürlüğünün adı bankacılık hizmetleri müdürlüğü olarak değiştirildi. Yönetim kurulunun 25 Kasım 1993 tarih ve 24796 sayılı kararıyla kurulan bireysel bankacılık pazarlama müdürlüğü "ana pazar stratejisi ve politikaları doğrultusunda pazarlama çalışmalarını" yürütecek, "şubelerin pazarlama faaliyetlerini koordine" edecek, "ürün bazında pazarlama faaliyetlerinde" bulunacak ve fiyatlandırma ile ilgili çalışmaları üstlenecekti.[40] Bireysel

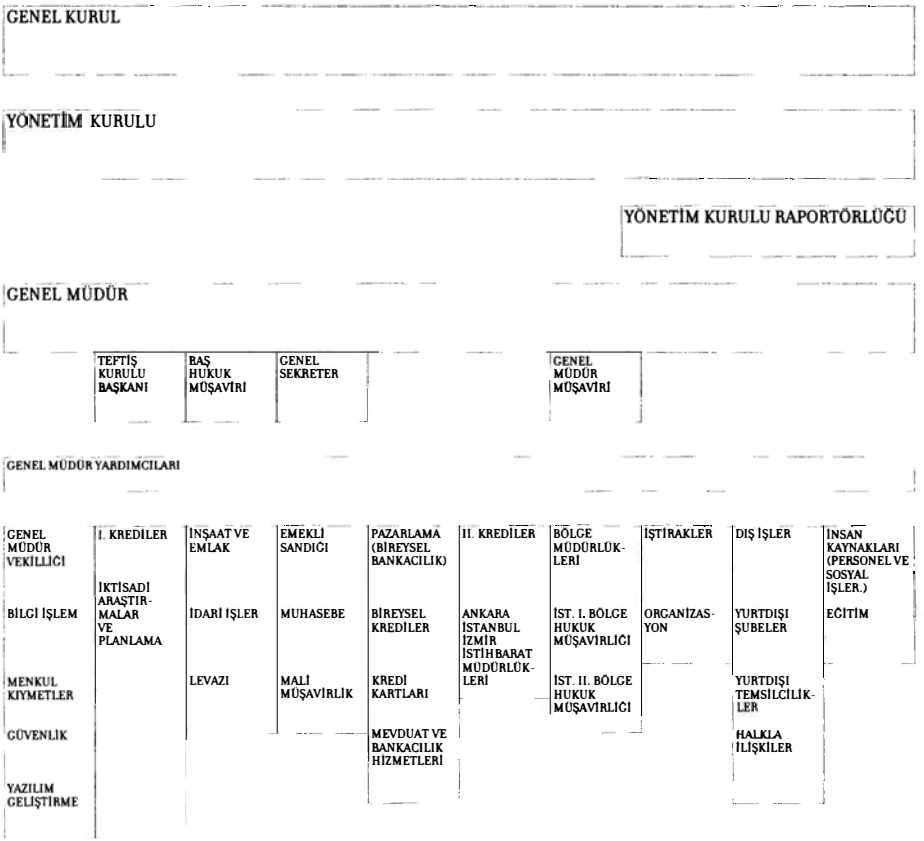
krediler müdürlüğünün görevleri ise, "şubelerin bireysel kredi taleplerini inceleyerek yetkisi içinde olanları karara bağlamak; yetkisi dışındakilerin kabul veya reddine ilişkin kararı Genel Müdürlük onayına sunmak; Bireysel Bankacılık Pazarlama Müdürlüğü'nce sonuçlandırılan anlaşmalarla ilgili kredi tahsis ve takip işlemlerini yürütmek; bireysel kredi çalışmalarını izleyerek denetlemek ve bu konuda gerekli önlemleri almak" şeklinde özetlenebilir.[41] Eski adı mevduat müdürlüğü olan bankacılık hizmetleri müdürlüğü de, yeni adı altında, "kredi niteliği taşımayan bireysel bankacılık ürün ve hizmetleri ile ilgili uygulama esaslarını belirleyerek örgüte duyurmak, söz konusu ürün ve hizmetlerle ilgili geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, mevduata yönelik gelişmeleri izlemek ve değerlendirmek"le yükümlüydü.[42]

1993 yılında bütün İş Bankası şubelerinin bilgisayar sistemine bağlanması ve bankadaki bilgi işlem faaliyetlerinin ulaştığı hacim, bilgi işlem müdürlüğünden ayrı bir yazılım geliştirme müdürlüğü kurulmasını gerektirdi. Yönetim kurulunun 20 Temmuz 1995 tarih ve 25687 sayılı kararıyla kurulan bu yeni genel müdürlük birimi, "bilişim teknolojisi ile bankacılık uygulamalarını yakından izleyerek, Banka'nın yazılım ihtiyaçlarını ve uygulama hedeflerini Bilgi İşlem Müdürlüğü ve diğer ilgili Müdürlüklerle işbirliği içinde belirlemek; Şube ve Genel Müdürlük birimlerinde daha rasyonel çalışılması için kurulacak bilgisayar destekli çalışma ortamlarının yazılım ihtiyaçlarını karşılamak ve mevcutların geliştirilmesini sağlamak; yönetim bilgi sistemlerini kurmak, bilgi güvenliği ve entegrasyonunun sağlanmasını temin etmek; yazılım standartlarını belirleyerek tüm birimlerin yardımcı bilgisayar yazılımı ihtiyaçlarını" karşılamak gibi işler yapacaktı.[43]

Bankanın büyümesi, şubelerin ve çalışanların sayısının artması karşısında, işlemlerde hız ve kolaylık sağlamak, kredi ve plasmanların daha yakından izlenmesini olanaklı kılmak ve şubeler arasında daha iyi eşgüdüm sağlamak ve banka içindeki personel hareketlerini daha iyi ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmek için 1974 yılından itibaren bölgesel yapılanmaya gidildiğine daha önce değinilmişti. 1974 yılında Çukurova, Marmara ve Karadeniz bölgelerinde, 1978 yılında ise Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu'da birer bölge müdürlüğü kurulmuştu. Ayrıca 1977 yılında İstanbul'da bir genel müdür yardımcılığı ku-

32 TİB, *İMK*, 7 Ocak 1988 tarih ve 21318 sayılı karar.
33 TİB, 6 Haziran 1988 tarih ve 11273 tarihli Tamim.
34 TİB, 9 Kasım 1989 tarih ve 63561 sayılı Genel Mektup.
35 TİB, *İMK*, 7 Ocak 1988 tarih ve 21394 sayılı karar.
36 TİB, *İMK*, 10 Mart 1988 tarih ve 21503 sayılı karar.
37 TİB, *Yetmişaltıncı Hesap Yılı-1999*, s.39.
38 TİB, 28 Nisan 1989 tarih ve 11282 sayılı Tamim.
39 TİB, 8 Haziran 1990 tarih ve 11303 sayılı Tamim.
40 TİB, 19 Nisan 1994 tarih ve 11369 sayılı Tamim.
41 TİB, 19 Nisan 1994 tarih ve 11369 sayılı Tamim.
42 TİB, 19 Nisan 1994 tarih ve 11369 sayılı Tamim.
43 TİB, 22 Ağustos 1995 tarih ve 11380 sayılı Tamim.

Şekil-9: TİB Teşkilat Şeması (1999)



rulmuş ve İstanbul I., II. ve III. bölge müdürlükleri söz konusu genel müdür yardımcılığına bağlanmıştı. 1992 yılında yönetim kurulunun 6 Kasım 1992 tarih ve 24204 sayılı kararıyla İstanbul bölgesi genel müdür yardımcılığına bağlı olarak faaliyet gösteren Trakya bölge müdürlüğünün faaliyetine son verildi.[44] 1978 yılında yönetim kurulu kararıyla kurulan İzmir'deki genel müdür yardımcılığına bağlı olarak da Ege I. ve Ege II. bölge müdürlükleri kurulmuştu. 1985 yılında, Ege Bölgesi genel müdür yardımcılığı teşkilatı lağvedildi ve Ege II. bölge müdürlüğü Denizli'ye nakledildi. Yönetim kurulunun 27 Ocak 1994 tarih ve 24892 sayılı kararıyla Ankara I. ve II. bölge müdürlükleri ve Antalya'da Akdeniz bölge müdürlüğü kuruldu.[45]

Genel müdür ve genel müdür yardımcılarından oluşan banka üst yönetimine Selahattin Karahan'ın genel müdürlüğü döneminde (1973-1976) "üst kurul" nitelemesi uygun görülmüştü. Ünal Korukçu'nun genel müdürlüğü döneminde (1988-1998) ise bankanın üst yönetimine "icra kurulu" adı verildi.

Bu arada, 1983 yılında Ankara'daki 6 şubenin merkezi bilgisayar ünitesine bağlanmasıyla başlayan "bilgisayarlaşma" aşağıda özetlendiği şekilde 1987'den sonra hız kazandı. Anılan yıl bilgisayar sistemine bağlı şubelerin sayısı 228 (tüm şubelerin yaklaşık %25'i) iken, bu sayı 1988'de 375'e (şubelerin %39'u) yükseldi. 2 Ocak 1987 tarihinden itibaren muhasebe müdürlüğünde, 19 Ekim 1987 tarihinden itibaren ise menkul kıymetler müdürlüğünde *on-line* mekanizasyon uygulamasına başlandı.[46] Banka *on-line* olarak bağlı şube sayısını 1992'de 656'ya çıkardı (%76,5) ve 1993 yılında bütün şubelerini bilgisayar ağı içine dahil etti.

Ayrıca, 22 Ocak 1990 tarihinden itibaren kredi kartı başvuruları kabul edilmeye başlandı; *visa*,*eurocard-mastercard* vb dünyanın büyük kredi kartı kuruluşlarıyla yapılan anlaşmalar çerçevesinde hizmet hızla yaygınlaştırıldı. 1996 yılı sonunda, İş Bankası kredi kartı sayısı 450.000'e ulaşmıştı.[47]

1987 yılında Türkiye'deki ilk ATM'yi (*automatic teller machine*) kuran İş Bankası, bankamatiklerinin sayısını bir yıl sonra 119'a, 1990 yılında 361'e, 1992'de 556'ya çıkardı; bu sayı 1997 yılında 1.000'i, 1999'da 1.880'i aştı. İş Bankası müşterilerinin bankamatiklerden yararlanma oranı ise, 1996 yılında, Türkiye'deki genel ATM kullanım oranın üzerinde olduğu gibi, ABD ve İngiltere'deki ATM kullanım oranlarından da yüksekti.[48] Toplam işlem sayısı 1988'de 46 milyondan, 1999'da 1.187 milyona ulaştı.[49]

1996 Temmuz'unda İş Bankası'nın başlattığı bir başka yenilik, interaktif telefon bankacılığı uygulaması oldu. Tamamen otomatik olarak çalışan bu sistem sayesinde müşteriler, telefonun tuşlarına dokunarak, nakit çekme dışındaki 75 bireysel bankacılık işlemini gerçekleştirebilme olanağı buldular.

Mavi Çek'le 1970'lerin sonunda, "banka garantili çek sistemini" başlatarak günlük ödemelerde çek kullanımını yaygınlaştıran İş Bankası, 1990'ların başında da *Mavihat* telefon bankacılığı, elektronik fon transferi (EFT) gibi

44 TİB, 19 Kasım 1992 tarih ve 65115 sayılı Genel Mektup.
45 TİB, 1 Şubat 1994 tarih ve 11365 sayılı Tamim; 11 Mart 1994 tarih ve 65636 sayılı Genel Mektup; 25 Mart 1996 tarih ve 66375 sayılı Genel Mektup.
46 TİB, 2 Ocak 1987 tarih ve 61968 sayılı Genel Mektup; 23 Ekim 1987 tarih ve 62368 sayılı Genel Mektup.
47 Türkiye İş Bankası, *Faaliyet Raporu-1996.*
48 Türkiye İş Bankası, *Faaliyet Raporu-1996;* TİB, Bilgi İşlem Müdürlüğü'nden sağlanan bilgiler (Şubat-2000).
49 TİB, Bilgi İşlem Müdürlüğü'nden sağlanan bilgiler (Şubat-2000).

yeni hizmetleri devreye soktu ve ATM makineleri ve POS terminalleriyle çağdaş elektronik bankacılığın öncülüğünü yaptı.

OTOMASYONDAN İNTERNETE!

1980'li yıllar başlarken, İş Bankası'ndaki bilgi işlem ya da o zamanlar moda olan terimle otomasyon sisteminin yenilenmesi ihtiyacı kendini hissettirmeye başlamıştı. Bu kez sistemi yenilemekten öte, otomasyon ya da daha doğru bir terimle bilgi işlem hizmetinin şubelerde gişe gerisi işlemlere ve müşterilere de ulaştırılması temel amaçtı. Yönetim kurulu 5-6 ay süresince bu konuları gündeminden eksik etmedi. Tartışmaların düğüm noktası, teknoloji tercihi ve çeşitli firmaların teklifleri üzerinde odaklanıyordu.

PTT hatları ile bilgi nakli olanağının doğması üzerine teknik ömürlerini tamamlamak üzere olan makinelerin 5 yıl daha kullanılması ve bundan sonra şubelerde terminal sistemine geçilmesinin gerekçe ve koşullarını da içeren genel müdürlük önergesi yönetim kurulunun 13 Temmuz 1981 tarihli toplantısında tartışıldı. Makine seçimi ile ilgili olarak Türkiye'de faaliyet gösteren belli başlı firmaların (IBM, NCR, UNIVAC ve BURROUGHS) temsilcileri ile yapılan görüşmeler sonucu şube terminal gruplarının UNIVAC'tan temininin uygulamaya çabuk geçilmesi ve yatırım ucuzluğu açısından yararlı olacağı üzerinde durulduysa da, yapılan oylama sonunda söz konusu firmalara birer şartname gönderilerek teklif istenmesine karar verildi. Yanlış bir karar vermek yerine geç karar vermenin tercih edilebileceğini savunan yönetim kurulu Başkanı Memduh Aytür,[50] ağustos ayında yapılan toplantıda otomasyon konusunda rakip kuruluşlarla kritik bir yarış içinde bulunulduğunu ve bu konuda geç kalınmış olmasından kaygılandığını dile getiriyordu.[51] Eylül ayında yapılan toplantının gündemi ise, öncelikle yeni sistemi işletecek kalifiye personel sağlanması veya yetiştirilmesi ve bunlara ödenecek ücretlerdi. Bu amaçla bir araştırma, inceleme ve öneri komisyonu kurulması kararlaştırıldı.[52] Aynı ay içinde IBM ve BURROUGHS firmalarından yeni teklifler alındı.[53] Yönetim kurulunun ekim ayında yaptığı toplantıda, merkezi işlem üniteleri ile şube bilgisayar sistemleri konusunda alınan teklifler arasında UNIVAC firmasının, telekomünikasyon donanımı konusunda ise CODEX firmasının tekliflerinin uygun olduğu ve kabul edilebileceği, ancak bu konudaki ihalenin kesinlik kazanabilmesi için fiyatların düşürülmesi, ödeme planı ve kolaylıkları üzerinde durulması, teknik yardım desteği sağlanması, sistemin termin plana göre çalışmasının sağlanamaması durumunda müeyyide uygulanması ve anlaşmanın Türk temsilci yerine ana firma ile yapılması kararlaştırıldı.[54] Kasım ayı içindeki toplantıda da, uygun indirimler sağlanmak koşuluyla, yukarıda anılan firmalarla, sistemlerin kurulması için genel müdürlüğe yetki verildi.[55]

Otomasyon hizmetinin müşteriye ulaşması hayalleri de bu yıllarda gerçekleşti. Otomatik para ödeme makinelerinin Türkiye'ye girmesinde İş Bankası öncülük

etti. 1 Nisan 1982 tarihinden itibaren İstanbul Caddebostan, Nişantaşı ve Ankara Yenişehir şubelerinde hizmete giren ATM'ler *off-line* çalışıyor, tek kullanımlık banka kartları ile giriş yapan müşterilere, belirli miktarda (10.000 TL) para, zarf içinde ödeniyordu. Bir takım (5 adet) kart alan müşterinin hesabından toplam miktar bloke ediliyordu.[56] Bugün bankamatik olarak bilinen bu makinelerin isim babası da İş Bankası oldu.[57]

Mutabakattan *on-line* sisteme geçiş, esas itibariyle 1981'den 1987'ye uzanan zaman kesiti içinde gerçekleşti ve 1993 yılında tüm şubelerin çevrim içi (*on-line*) ve gerçek zamanlı (*real-time*) bilgisayar ağına katılmasıyla noktalandı. Bu arada mekanize edilecek ilk 200 şubenin haberleşme donanımı için gerekli veri iletişim cihazlarının, görece daha uygun fiyat öneren CODEX firmasından, en çok 1.582.272 dolar fiyatla satın alınması kararlaştırıldı.[58] 1987 yılında Ankara genel müdürlük bünyesinde SPERRY 1100/72 merkez sistemi, İstanbul ve İzmir'de IBM 3081 merkez sistemleri ve bilgi işlem kapsamındaki şubelerde Siemens-Nixdorf bilgisayarlar kullanılmaya başlandı. 1987 Şubat sonu itibariyle 82 şube (Ankara'da 23, İstanbul'da 23, İzmir'de 14 ve Anadolu'da 12) çevrim-içi ve gerçek-zamanlı bilgisayar ağına katılmıştı.[59] 1988 başında bilgi işlem kapsamındaki şubeler 238'e, yıl ortalarında 289'a ve yıl sonunda 380'e ulaştı ve tümü görevlerini "Mekanize Şubeler Çalışma Esasları"na göre yürütmeye başladılar.[60] Aynı yıl sonunda bilgi işlem kapsamına alınacak 600 şubenin otomasyonu için genel müdüre 28 milyon dolarlık harcama yetkisi verildi.[61] 1990 yılında 570, 1992 yılında 650 olan "mekanize şube"lerin sayısı, 1993 yılında 826'ya ulaştı ve böylece İş Bankası'nın bütün şubeleri *on-line* bilgisayar ağına katılmış oldu.[62] 1999 yılında şubelerde internet erişiminin yaygınlaştırılması için "intranet" altyapısı oluşturuldu ve ve 45 şubede "netmatik" cihazları devreye sokuldu. Ayrıca, internet "server" sağlayıcılığı alanında faaliyette bulunmak üzere 1999 Eylül'ünde İş Net Elektronik Bilgi Üretim Dağıtım Ticaret ve İletişim Hizmetleri AŞ kurularak faaliyete geçirildi.[63] İş Bankası'nın bilgi işlem kapasitesi 2000 yılı başında, 1985 yılına göre, MIPS (saniyede işlem sayısı) kapasitesi açısından 20 kat, hafıza kapasitesi açısından 500 kat ve

50 TİB, *İMK*, 13 Temmuz 1981 tarih ve 17452 sayılı karar.
51 TİB, *İMK*, 28 Ağustos 1981 tarih ve 17543 sayılı karar.
52 TİB, *İMK*, 14 Eylül 1981 tarih ve 17588 sayılı karar.
53 TİB, *İMK*, 24 Eylül 1981 tarih ve 17599 sayılı karar.
54 TİB, *İMK*, 26 Ekim 1981 tarih ve 17641 sayılı karar.
55 TİB, *İMK*, 9 Kasım 1981 tarih ve 17671 sayılı karar.
56 TİB, 29 Mart 1982 tarih ve 11180 sayılı Tamim.
57 *İş Dergisi*, Sayı 185 (Mart 1982); Bilgi İşlem Müdürü Kadir Akgöz ile 11 Ekim 1999 tarihinde yapılan görüşme.
58 TİB, *İMK*, 14 Haziran 1984 tarih ve 19309 sayılı karar.
59 *İş Dergisi*, Sayı 245-246 (Mart-Nisan 1987)
60 TİB, 22 Şubat 1988 tarih ve 62546 sayılı; 30 Mayıs 1988 tarih ve 62692 sayılı Genel Mektuplar
61 TİB, *İMK*, 24 Kasım 1988 tarih ve 21937 sayılı karar.
62 TİB, Bilgi İşlem Müdürlüğü'nden sağlanan bilgi (Şubat 2000).
63 TİB, *Yetmişaltıncı Hesap Yılı-1999*, s. 10.

disk kapasitesi açısından 50 kat artmıştı.[64] Bankada 1998 sonu itibariyle, şubelerde 9.242 PC ve 873 Nixdorf sistemi, genel müdürlükte ise 1.800 PC hizmet veriyordu.[65] İş Bankası tarihinde çalışan sayısının 20.000'ler gibi en yüksek düzeye ulaştığı 1980'li yıllardan sonra, bilgisayarlaşma sayesinde emekli olan ve ayrılan personelin yerine yeni eleman alımının sınırlandırılması politikası izlenerek çalışan sayısı azaltıldı. Banka, 1980'lere göre çok daha yaygın ve kapsamlı faaliyet hacmini yaklaşık 16.000 kişiyle yürütebilir duruma geldi.

Bu süreçte diğer bir önemli gelişme, 1985 yılında Ankara ve İzmir otomasyon müdürlüklerinin kaldırılması ve görevlerinin organizasyon müdürlüğünce yerine getirilmesi kararıdır.[66] Ancak bu kararın hemen ardından, Ankara'da genel müdürlük ana yapısından bağımsız bir bilgi işlem merkezi kurulması çalışmaları başladı. 1986 yılında bina için gerekli arazi satın alındı. 14 Mayıs 1987 tarihinde temel atıldı. İnşaatı bir yıl içinde tamamlanan merkeze yaz aylarında taşınılmaya başlandı. Bilgi işlem müdürlüğü, özel güvenlik sistemi ve ayrı bir enerji santralı bulunan Eskişehir yolu üzerindeki 5 katlı modern binasında 1988 Kasım'ında törensiz, açılışsız faaliyete geçti. Daha önce de değinildiği gibi, 1988 yılı ortalarında alınan bir kararla, bilgi işlem müdürlüğü bağımsız bir birim haline getirildi. Bankanın bilgisayar aracılığıyla yürütülmesi gereken tüm işleri bu birimin sorumluluğuna verildi. 1995 yılı ortalarında, yukarıda değinildiği gibi, yazılım geliştirme müdürlüğü adıyla ayrı bir birim kurulduğu için bilgi işlem müdürlüğünün görevlerinin de yeniden tanımlanması gerekliliği doğdu. Buna göre, bilgi işlem müdürlüğü "bilgisayar, iletişim ve bilgi teknolojileri ile bankacılık uygulamalarını yakından izleyerek, Banka'nın günün koşullarına uygun bilgi işlem ihtiyaçlarını ve hedeflerini" belirleyecek, tüm ilgili birimlerle işbirliği içinde, "yeterli teknolojik düzeyin sağlanması ve rekabetin korunması amacıyla" gerekeni yapacaktı. Dolayısıyla bilgi işlem müdürlüğünün temel görevleri, bilgi işlem sistem ve temel altyapı ortamlarının temin ve tesis edilmesini; bu sistemlerin ve altyapılarının işletimini, bakımını ve güvenliğini sağlamak ve uygulama/üretim yapmaktı. Bu arada olağanüstü durumlara karşı gerekli hazırlıkları yapmak da bu müdürlüğün görevleri arasındaydı.[67] Nitekim banka, 1997 yılı başlarından itibaren, bilgisayar sisteminin 2000 yılına uyumlu olduğundan emin olabilmek için ciddi bir çalışma yürüttü. Bilgisayar donanımları, sistem yazılımları ve tüm uygulamalar tek tek ele alınarak, gerekli yenileme ve düzeltmeler kadar, 2000 yılı uyumluluk testleri de yapıldı. Banka genelinde kullanılmakta olan uygulamaların tamamı İzmir Olağanüstü Durum Merkezi'nde irdelenerek, bankacılık faaliyetlerini etkileyecek herhangi bir sorunla karşılaşılmaması için gerekli önlemler alındı.[68] Ve 2000 yılına herhangi bir sorunla karşılaşmaksızın girildi.

Bilgi işlem müdürlüğünün kurulması ve merkezin Ankara'daki yeni binasına yerleşmesinden sonra İstanbul ve İzmir'deki müdürlükler destek merkezlerine dönüştü. Bilgi işlem merkezinin yaklaşık 20.000 metrekare kapalı kullanım

alanına sahip binası, hizmete girdiği yıl "... gelecek yirmi beş yılın, elektronik bankacılığa getireceği her yeniliğe uyum sağlayabilecek özelliklere sahip" olarak nitelenmişti.[69]

Çevrim içi bankamatikler 25 Aralık 1987 tarihinde Ankara Yenişehir, Ocak 1988'de Ankara Başkent, Çankaya, Kavaklıdere ve Kızılay şubelerinden başlayarak faaliyete geçti.[70] Bankamatik kartlarının banka kartı olarak da kullanılabilmesi için "Banka Kartı Yönetmeliği"nin ilgili maddesi değiştirildi. Böylece kart üzerinde fotoğraf bulunması koşulu kaldırıldı; hesap sahibinin tatbik imzasını kartın arka yüzüne atması yeterli sayıldı.

1990'lı yıllar başlarken, "kredi kartı" çağı Türkiye'de de başlıyordu. Bir süre önce yürürlüğe koyulan "tüketici kredisi" uygulamasını takiben müşterilere kredi kartı verilmesi çalışmaları tamamlandı. *VISA International Service Association* ile imzalanan lisans sözleşmesi çerçevesinde 22 Ocak 1990 tarihinden itibaren kredi kartı başvurularının kabulüne başlandı. Bu sırada VISA üyesi bulunan banka sayısı 17'yi bulmuştu.[71]

12 Temmuz 1993 tarihinden itibaren İş Bankası'nın bütün şubeleri bilgi işlem uygulaması kapsamına alındı. Bu vesileyle uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlar, yayımlanan bir genel mektupla tüm örgüte duyuruldu.[72]

Bankanın kurucu ortağı ve üyesi bulunduğu Bankalararası Kart Merkezi (BKM) bünyesinde "BKM-Yurt İçi POS Banka Kartı Projesi" kapsamındaki uygulama 1994'te başlatıldı. Böylece 1 Aralık 1994 tarihinden itibaren yurtiçi bankaların çıkarmış oldukları kartlar ile yurtiçindeki üye işyerlerinde bulunan POS terminalleri aracılığı ile alışveriş yapılabilmesi olanağı doğdu. Her müşteriye kredi kartı vermenin mümkün olmadığı bu dönemde, yaklaşık 1,5 milyon kredi kartı sahibinin yanı sıra, 12,5 milyon banka kartı sahibinin bankaya yönelmesini sağlamak, vadesiz mevduatı artırmak ve kaynak yaratmak hedefleniyordu. Bankamatik ve VISA-Elektron kart uygulamaları, bankamatik kartlarına uluslararası kullanım kolaylığı sağlamak, kredi kartı verilemeyen veya mevduat hesabını kullanmak isteyen kitlenin yurtiçi, yurtdışı ETM-POS

64 TİB, Bilgi İşlem Müdürlüğü'nden sağlanan bilgi (Şubat 2000).
65 TİB, *Faaliyet Raporu-1998*, s. 36.
66 TİB, *İMK*, 1 Temmuz 1985 tarih ve 19991 sayılı karar.
67 TİB, 22 Ağustos 1995 tarih ve 11380 sayılı Tamim.
68 TİB, "2000 Yılı Uyumluluğu" ve "2000 Yılı Uyumluluk Anketi", 17 Şubat 1999.
69 Türkiye İş Bankası, *2013 Gelecek Yüzyıla*, Broşür, t.y., s. 2.
70 TİB, 29 Ocak 1988 tarih ve 11271 sayılı Tamim.
71 TİB, 5 Ocak 1990 tarih ve 11296 sayılı Tamim.
72 TİB, 12 Temmuz 1993 tarih ve 65373 sayılı Genel Mektup.

sistemlerinde kartlarını daha yaygın kullanmalarını teşvik etmek amacıyla birleştirildi.[73]

Bilgi işlem müdürlüğünün faaliyet alanı, iletişim ve bilişim teknolojilerinin yaşamın her alanına girişiyle, yani "şube bankacılığı" "telefon bankacılığı", "bilgisayar (ev ve cep) bankacılığı"nın gelişmesiyle doğru orantılı olarak gelişiyordu. Merkezin ilişki ağı artık şubeleriyle sınırlı değildi. Banka, Merkez Bankası'na EFT, yurtdışına ise SWIFT sistemleri üzerinden bağlıydı. Borsa ve takas işlemleri aracılığı ile diğer finans kurumları ve bankalarla ilişki kurmak olanaklıydı. Bu yapı günümüzde tüm bankaların dışında kalamayacakları teknolojinin ve piyasa koşullarının dayattığı bir yapı. Bununla birlikte İş Bankası'nın bilgi işlem yapısını diğerlerinden ayıran bir özellik de var. Çoğu büyük bankanın bilgi işlem merkezleri, işleyiş, kadro ve yönetim açısından bağımsız bir hizmet birimi özelliği gösterirken, İş Bankası Bilgi İşlem Merkezi aynı zamanda bankanın genel müdürlük yapısı içinde yer alan bilgi işlem müdürlüğü tarafından yönetilen, çalışanlarının ve uzmanlarının (çoğunlukla) banka içinden yetiştiği, dolayısıyla teknoloji kadar bankacılığı da bilen bir yapı özelliği ortaya koyuyor.

Bireysel bankacılık işlemlerinin bilgisayar aracılığıyla yapılmasını olanaklı kılan "interaktif bilgisayar" sistemine geçişin İş Bankası'ndaki mazisi birkaç yıllık. Banka, tümüyle *on-line* çalışan şubeleriyle, "şube bankacılığı"nı; müşterinin telefon aracılığı ile hizmet almasını sağlayan sistemle "telefon bankacılığı"nı hedeflerken, günümüzde "bilgisayar bankacılığı"nı da başardı. Artık bilgisiyarların ev ve işyerlerinin yanı sıra ceplere de girdiği düşünülecek olursa, bankaların müşterilerine bir hayli yaklaştıklarını teslim etmek gerekir.

İş Bankası, bir yandan teknolojiye ayak uydururken, bir yandan da geleneksel uygulamalarından vazgeçmedi. Teftiş kurulu, bankaya damgasını vuran bir birim olarak incelenen dönemde de ağırlığını korudu. 1928 yılından günümüze kadar 800'e yakın seçkin elemanın görev aldığı bu kurul, kimi denetim işlevlerinin Arthur Anderson Denetim AŞ gibi banka dışı profesyonel kurumlarca üstlenilmesine karşın bankanın idari ve teknik denetimini sürdürdü. 1970'lerin başında yaklaşık 90 kişilik bir kadroya sahip olan teftiş kurulu, 1985'te 179, 1990'da 166, 1995'te 161, 1998'de 141 elemana sahip bulunuyordu. Bilgisayarlaşma sayesinde şube sayısının azalmasının ve ileri teknolojinin işlemlere hız kazandırmasının teftiş elemanlarının sayısını da azalttığı anlaşılıyor. Bununla birlikte, teftiş kurulu, eskiden de olduğu gibi elemanlarını sürekli ya da geçici olarak kurul dışında, örneğin genel müdürlük birimlerinde ve iştiraklerde görevlendirdiği gibi, çeşitli proje ve araştırmalara eleman desteği sağlamaya da devam etti. Örneğin 1990 yılında kurul elemanlarından 10'u, çeşitli genel müdürlük birimlerinde görev yaptı.[74] Ancak teftiş kurulunun temel görevi yine de şube teftişleriydi. Kurul elemanları 1985 yılında 295, 1990'da 411, 1995'te 414,

1998'de 334 şubeyi denetlediler. 1960'lı ve 1970'li yıllarda İş Bankası müfettişlerinin her yıl şubelerin yaklaşık üçte ikisini denetlediği hatırlanırsa, 1980 ve 1990'lı yıllarda teftiş gören şube oranının %32-50 arasında değiştiği anlaşılmaktadır.[75] Banka müfettişleri, incelen yıllarda idari ve teknik değerlendirmeler dışında yıllık ortalama sayısı 500 dolaylarında olan soruşturma ve şikâyet konusunu da incelemiş ve çeşitli yaptırım ya da cezalar önermişlerdir. Örneğin 1990 yılında müfettişlerce yapılan denetim ve incelemeler sonunda, şube uyarısından kınamaya, görevden çıkarmadan emeklilik ve istifa önerisine kadar değişen dokuz türden toplam 561 ceza önerilmiştir. Bunlar arasında 16 unvan ya da sınıf indirimi, 32 görevden çıkarma, 2 emeklilik önerisi ve 21 istifa önerisi dikkat çekmektedir.[76] Müfettişlerin teftiş ettikleri şubelerde müdürlerle unvanlı personeli, "çok iyi" "iyi", "orta", "zayıf" ve "yetersiz" tezkiye notlarıyla değerlendirdikleri de unutulmamalıdır. İncelenen dönemde, 1987 yılında, daha önce 1969 ve 1978 yılında yayımlanmış olan "Teftiş İzahnamesi"nin güncelleştirilmiş olduğunu; 1992 yılında ise "teftiş raporlarının düzenlenme biçimi"yle "denetleme formu düzenleme esasları"nının gözden geçirildiğini belirtmek gerekir.[77]

73 TİB, 28 Kasım 1994 tarih ve 11374 ve 11375 sayılı Tamimler.

74 TİB, Teftiş Kurulu Başkanlığı'nca yönetim kuruluna sunulan 30 Mart 1991 tarihli "Yıllık Faaliyet Raporu"

75 TİB, Teftiş Kurulu Başkanlığı'nca yönetim kuruluna sunulan 1985,1990, 1995 ve 1998 "Yıllık Faaliyet Raporları".

76 TİB, Teftiş Kurulu Başkanlığı'nca yönetim kuruluna sunulan 30 Mart 1991 tarihli "Yıllık Faaliyet Raporu".

77 TİB, 4 Aralık 1992 tarih ve 11346-11347 sayılı Tamimler.

ŞUBELER: ARTIK EVİNİZDE YA DA CEBİNİZDE!

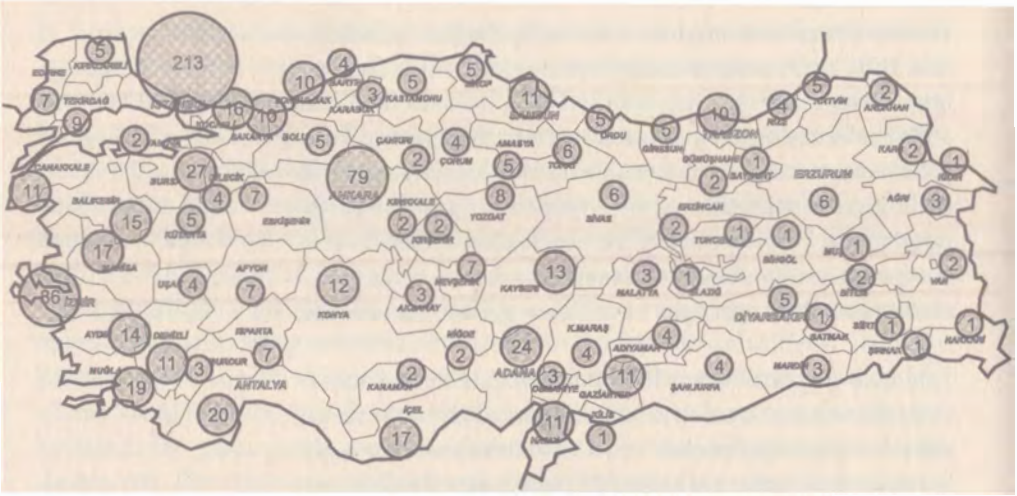
Yirminci yüzyılın son yirmi yılında, İş Bankası şubelerinin, 1980'lerin sonuna kadar sayıca arttığı, 1990'dan itibaren ise azaldığı; yurtdışı şube ve temsilciliklerin 1980'lerde açıldığı, 1990'larda tasfiye edildiği; 1993 yılı ortalarından itibaren tüm şubelerin bilgisayar ağına dahil edildiği; tüm şubelerin gerek işleyişlerinin gerekse görünümlerinin "kurum kimliği"ne uygun olarak daha homojen bir görünüm aldığı görülmektedir. 1980-1999 yıllarında şubelerin sayısal durumu Tablo-51'den izlenebilir.

Tablodan da görüldüğü gibi İş Bankası şubelerinin sayısı 1989 yılına kadar sürekli artmış, anılan yıl 967 şube ile en yüksek sayıya ulaşılmıştır. 1990 yılından itibaren ise şube sayılarının azalmaya başladığı görülmektedir. Özellikle 1991-1993 yıllarında 150'den fazla şubenin kapatılması sonucu, 1999 yılı sonu itibariyle 1977-1978 yıllarındaki

Tablo-51: 1980-1999 Yıllarında İş Bankası Şubelerinin Sayısal Gelişimi

Yıllar	Açılan Şube Sayısı	Kapanan Şube Sayısı	Çalışan Şube Sayısı	Bir Önceki Yıla Göre Artış/Azalış Oranı (%)
1980	12		876	1,2
1981	14		889	1,4
1982	18	3	904	1,6
1983	5	2	907	
1984	3		909	
1985	13		922	1,4
1986	8		929	0
1987	12		941	1,2
1988	22	3	960	2
1989		3	967	0
1990	5	9	963	0
1991	5	51	917	- 4,7
1992	7	67	857	- 6,5
1993	5	41	821	- 4,2
1994	5	4	822	
1995	8		830	
1996		13	827	
1997		4	833	0
1998	16		848	1,8
1999	8	4	852	

Kaynak: *TİB*, Faaliyet Raporu, *1980-1999*.



Şekil-10: Şubeler Dağılım Haritası (1999)

80 ildeki toplam şube sayısı 852 (Yurtdışı ve diğer şubeler: Londra, Gazimagosa, Lefkoşa, Girne).

şube sayısı düzeyine inilmiştir. Şube kapatmanın ya da bir şubeyi yakındaki bir başka şube ile birleştirmenin gerekçesi, kısaca "bulundukları piyasalarda Banka'ya arzu edilen katkıyı sağlayamamak"[78] şeklinde özetlenebilir. Bununla birlikte, İş Bankası, özel sermayeli bankalar arasında, yine de en fazla şubeye sahip banka olma durumunu korumaktadır. 1997 yılında, Türkiye'deki tüm banka şubelerinin %12'si, özel sermayeli banka şubelerinin ise %22'si İş Bankası şubeleriydi. Daha önce de değinildiği gibi İş Bankası şubelerinin tümü 1993 yılı ortalarından itibaren çevrim içi ve gerçek zaman bilgisayar ağı içinde faaliyet gösteren şubelerdir. 1996 yılında faaliyet gösteren şubelerin yaklaşık %7'si (59 adet) bağlı şube ya da şanj bürosu iken, yine aynı yıl şubelerin %56'sı (460 şube) elektronik fon transferine yetkili şube özelliği taşımaktaydı. 1980'lerin sonundan itibaren kapanan şubelerin genellikle büyük kentler ve batı bölgelerinde faaliyet gösteren şubeler olmasına karşın, bankanın şubelerinin dağılımı yine de büyük kent ağırlıklıdır. 1999 yılı itibariyle İş Bankası, İstanbul'da 213, İzmir'de 86, Ankara'da 79 şube ile hizmet vermekteydi. İş Bankası şubelerinin yaklaşık %47'si anılan üç büyük kentte toplanmıştı (bkz. Şekil-10).

Yurtdışındaki ilk şubelerini 1932 yılında açan ve böylelikle yurtdışında şube açan ilk Türk bankası olma onurunu kazanan İş Bankası'nın 1970'lerin sonlarında yeniden yurtdışında şube açma girişimlerini başlattığını daha önce görmüştük. İlk yurtdışı şubenin açılışından tam 48 yıl sonra (Kıbrıs'daki şubeler sayılmazsa) banka 11 Kasım 1980 tarihinde Almanya'da Frankfurt şubesini açtı. 1982 yılında Londra ve Batı Berlin'de de birer şube açılması için gerekli izinler alındı ve bu şubelerden Londra 27 Haziran 1983, Berlin ise 21 Eylül 1983 tarihinde faaliyete geçirildi.[79] İş Bankası, 30 Eylül 1987 tarihinde Berlin'deki ikinci şubeyi, 1 Haziran 1989 tarihinde ise Münih şubelerini hizmete soktu. Bu arada, 1980 yılından başlayarak, Almanya'da Köln (1980), Hamburg (1980), Stuttgart (7 Aralık 1983), Gelsenkirche (1987), Karlsruhe (20 Temmuz 1988), Nürnberg (1989), Haubtbahnhof/Frankfurt (1990); Hollanda'da Den Haag (1984) ve İsviçre'de Zürih (15 Mayıs 1990) (irtibat) büroları açıldı.[80] Söz konusu bü-

78 TİB, *Faaliyet Raporu-1992*, Ankara, 1993, s. 20.
79 TİB, *Türkiye İş Bankası Faaliyet Raporu '83*, Ankara, 1984, s. 13.
80 TİB, *Faaliyet Raporu '84*, s. 18; *Annual Report 1988*, s. 22; *Faaliyet Raporu 1989*, s. 24; *Faaliyet Raporu 1990*, s. 23.

rolardan ilk beşi, "temsil görevlerinin ve yabancı resmi makamlarla olan ilişkilerinin daha etkin bir çalışma ortamında sağlanabilmesi ve protokol açısından da önem taşıması nedeniyle", 24 Kasım 1988 tarihinden itibaren temsilciliğe dönüştürüldü.[81] Anılan şube ve temsilcilikler, dışa açılan Türk firmalarına hizmet sunmak, Avrupa pazarlarına girmek, söz konusu kentlerde yaşayan Türk asıllıların mevduatını toplamak gibi hedefleri amaçlıyordu. Frankfurt şubesi İş Bankası'nın 865., Londra şubesi de 901. şubesiydi.[82] 1982 yılında, yurtdışında yeni şube ve bürolar açma konusundaki çalışmaların yoğun olduğu günlerde, New York'ta da bir şube açılması için girişimler yapıldıysa da bundan olumlu bir sonuç çıkmadı.[83]

Türkiye İş Bankası Londra Şubesi.

1993 yılı başında Avrupa Tek Pazarı uygulamasının yürürlüğe girmesi kararına hazırlık olmak üzere, Avrupa'daki İş Bankası şube ve temsilciliklerinin Avrupa Topluluğu'na üye ülkelerde faaliyet gösteren bankalarla eşit koşullarda faaliyetlerini sürdürebilmelerini sağlamak amacıyla bir süredir İş Bankası'nın yürüttüğü çalışmalar 1992 yılı ortalarında sonuçlandırıldı. Buna göre, merkezi Frankfurt'ta bulunan ve sermayesinin tamamı İş Bankası'na ait olan İşbank GmbH unvanlı yeni bir banka kuruluyordu. İş Bankası'nın bir iştiraki olarak kurulan banka, 1 Temmuz 1992 tarihinde faaliyete geçti. Almanya'daki İş Bankası şubeleri bu yeni bankaya devredildi.[84] 1 Aralık 1993'te İşbank GmbH'nin Düsseldorf şubesi faaliyete geçirildi. Böylelikle İşbank GmbH'nin şube sayısı 6'ya ulaşmış oldu.[85] 1998 yılı sonunda, bankanın uluslararası bankacılık faaliyetleri başlıca

iki kümede toplanıyordu. Bunlardan birisi, 74 tam yetkili ve 28 kısmi yetkili şube aracılığı ile uluslararası ticaretin finansmanına yönelik sunulan ürün ve hizmetlerdi. İkincisi, bankanın, İngiltere ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki şubeleri ile Avrupa'daki iştirakinin (İşbank GmbH) şubelerinden oluşan uluslararası şube ağı aracılığı ile sunduğu bankacılık ürün ve hizmetleriydi. İşbank GmbH, 1998 yılı sonu itibariyle Almanya'daki şubelerinin sayısını 14'e, Almanya dışındaki şubelerinin sayısını 3'e çıkarmıştı.[86]

İş Bankası, kurulduğu günden beri çeşitli ülkelerdeki "muhabir bankalar"la da ilişkisini sürdürmektedir. Türkiye'deki bankalar arasında en fazla yabancı muhabir banka ile ilişki içinde olan kuruluş Türkiye İş Bankası'dır. Örneğin, 1994 yılında İş Bankası 113 ülkedeki 1259 muhabir banka ile çalışıyordu;[87] bu sayı 1998 yılı sonunda 118 ayrı ülkede 1.299'a ulaşmıştı.[88]

İş Bankası'nın 1950'lerden başlayarak şubelerini kendi malı binalara yerleştirme politikası izlemeye başladığını daha önce belirtmiştik. Gerçekten de bankanın 1950-1998 arasında edindiği gayrimenkul sayısı 599'dur. Bunlar arasında 527 gayrimenkul şubelerin kullanımına tahsis edilmiştir ki bundan 1998 yılında İş Bankası şubelerinin yaklaşık %62'sinin kendi binalarında faaliyet gösterdikleri anlaşılmaktadır.[89] Bankanın gayrimenkul edinme çabalarının 1977-1990 yıllarında arasında yoğun olduğu görülmektedir. Zira anılan 599 gayrimenkulün (bina) 349'u (%58) bu dönemde edinilmiştir. Bu dönemde en çok gayrimenkul edinilen yıllar ise 1980-1982 yıllarıdır. Bu üç yılda edinilen gayrimenkul sayısı 101'dir. Dolayısıyla 1950 sonrasında edinilen gayrimenkullerin yaklaşık altıda biri bu üç yıl içinde satın alınmış ya da inşa edilmiştir.[90]

Bu arada İş Bankası, hayırlı bir iş yapmış, Ankara şubesi olarak kullanılan Ulus'taki üçüncü genel müdürlük binasını, sorumlu mimarının sözcükleriyle, "İş Bankası'nın kişiliğine ve simgesine yaraşan ilk şekline mümkün olduğunca yaklaşarak" 1989 yılında restore ettirmişti. 1929 yılında inşa edilen ve 1976 yılına kadar genel müdürlük,

81 TİB, 9 Aralık 1988 tarih ve 62983 tarihli Genel Mektup.
82 *İş Dergisi*, Sayı 193 (Kasım 1982), s. 12-13; Sayı 199-201 (Mayıs-Temmuz 1983), s. 2.
83 TİB, *İMK*, 5 Şubat 1982 tarih ve 17835 sayılı karar.
84 TİB, 8 Eylül 1992 tarih ve 65040 sayılı Genel Mektup.
85 TİB, 21 Aralık 1993 tarih ve 65530 sayılı Genel Mektup.
86 TİB, *Faaliyet Raporu-1998*, s. 29.
87 TİB, *İşbank , Annual Report 1994*, s. 20.
88 TİB, *Faaliyet Raporu-1998*, s. 29.
89 TİB, Muhasebe Müdürlüğü'nden 31 Ağustos 1999 tarihli yazı ekinde sağlanan bilgiler.
90 TİB, Muhasebe Müdürlüğü'nden 31 Ağustos 1999 tarihli yazı ekinde sağlanan bilgiler.

bu tarihten sonra ise Ankara şubesi olarak hizmet veren bina, Ankara şubesinin o zamanki Müdürü Muzaffer Yazıcı'nın ifadesiyle, "yıllar içinde yapılan bazı tadil ve ilaveler sonucu kendi öz yapısını ve güzelliğini yitirme durumunda kalmış, ayrıca şehrin güneye doğru gelişmesi nedeniyle de büyük ölçüde ihmal edilmişti" Bu tarihi binanın "ilk şekline mümkün olduğunca yaklaşarak" onarılması ve restore edilmesi çok yerinde bir hareketti.[91]

"İŞ BANKASI HAVASI"

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak bankacılık alanında ortaya çıkan bütün bu gelişmeler ve yenilikler, bankanın örgütsel yapısını ve işleyişini etkilemekten geri kalmadı. Bu arada, incelediğimiz dönemin banka açısından önemli bir başka faaliyeti de kurumsal kimlik konusunda oldu. Aslında bankanın kurumsal kimliği kurulduğu günden başlayarak oluşmaya başlamıştı. Bir başka anlatımla, İş Bankası hiçbir zaman "kimlik bunalımı" çeken bir kuruluş olmadı. Kurucusu Gazi Mustafa Kemal'in sözcükleriyle, "*Zekâ, dikkat ve iffet*" bankanın şiarı ve başarının ön koşuluydu. *İş Dergisi*'nin birinci sayısında (Ağustos 1965) "İş Bankası Havası" başlıklı yazısında Burhan Karagöz, bankanın kendine has bir çalışma havası bulunduğunu kaydettikten sonra, bu havanın "vazife görüşü ve hizmet anlayışı zaviyesinden, personelin müesseseye bağlılığı ve müessese menfaatlerini daima ön planda tutması" olduğunu belirtiyordu. Karagöz'e göre, bunun çeşitli nedenleri arasında "samimi ve ahenkli bir atmosfer"in varlığı, müessesenin mensupları için hiçbir fedekârlıktan kaçınmayışı ve çalışanlarının "fazilet, vefa, nezaket, tevazu, muhabbet, sevgi ve saygı"lı davranışıydı. Burhan Karagöz'ün sözcükleriyle "Banka, tam anlamıyla müesseseleşmişti" [92] Kuruluşunun üzerinden 60 yıl geçtikten sonra, bu "müesseseleşmiş"liğin, bu havanın banka dışına daha iyi yansıtılması kadar, mevcut rekabet ortamında bankaya daha çağdaş ve yeni bir imaj kazandırılmasına ihtiyaç duyuldu. Zira 1980'lerin ortasına kadar bankanın kendi hakkında sahip olduğu ve kendi dışına yansıttığı başlıca imajlar, "büyük", "güçlü" ve "güvenilir" olmaktı. Oysa bu imaj artık yeterli olmuyordu. Kaldı ki, İş Bankası'nın "temkinli hareket etmek", "karmaşık bir bürokrasiye sahip olmak", "kurallara harfi harfine uymak" gibi, 1980'ler bankacılığı ile pek de bağdaşmayan imajları da vardı. Dolayısıyla reklam ajansının önerisiyle, bu konunun mümkünse yabancı bir uzmanlık kuruluşuna incelettirilmesi görüşünün banka yönetimince de benimsenmesi zor olmadı.

Yönetim kurulunda bu konuda ilk görüşme 1986 Aralık'ında oldu. Bankanın "kamuoyunda mevcut olumlu imajının daha da pekiştirilmesini ve Bankamıza çağdaş bir 'Corporate Identity' (kurumsal kimlik) kazandırılmasını sağlayacak bir çalışma" yapılması ihtiyacı ve bu ihtiyacın bu konuda uzman bir Amerikan şirketi mi yoksa yerli bir firma tarafından mı karşılanması gerektiği ayrıntılı bir şekilde tartışıldı.[93] 1987 Eylül'ünde, *Lippincott and Margulies* firmasıyla anlaşma yapıldı ve söz konusu firma aynı yılın ekim-kasım aylarında uzmanlarını yollayarak çalışmalara başla-

dı.[94] Firma, bankanın yeni kişiliği ve bu kişiliği ifade edecek yeni imaj ve kavramların yaratılması kadar, bankanın her türlü görüntüsünün, basılı malzemelerinin, ambleminin, ışıklı reklamlarının, şubelerinin dış ve iç görünümlerinin gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi gerektiğini belirten çeşitli alternatif öneriler hazırladı. Bu öneriler, yönetim kurulunun 8 Şubat 1988 tarihli toplantısında ayrıntılı bir şekilde tartışıldı. Sonuçta, firmanın önerdiği, İş Bankası'nın, "büyük, güçlü ve güvenilir olması imajı yanında, aynı zamanda yenilikçi, çağdaş ve dinamik bir imaja sahip olması" şeklinde formüle edilen seçenek oybirliği ile benimsendi. Ancak, yine firmanın önerdiği Türkiye İş Bankası ya da İş Bankası şeklindeki işletme adının *İşbank* şeklinde kısaltılması önerisi, genel müdürlükçe de benimsenmiş olmasına rağmen yönetim kurulunda çoğunluk oylarıyla kabul görmedi.[95] Yönetim kurulunun daha sonraki toplantılarında, *Lippincott and Margulies* firmasının bankanın iç içe geçmiş İ ve Ş harflerinden oluşan, 1948 yılında bankanın "alamet-i farikası" olarak Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'na tescil ettirilen ve 1961 yılı sonlarına doğru da şekil yönünden yeknesaklığa kavuşturulan logosunda da bazı değişikliklerin yapılması önerisi kabul edilmedi. Bununla birlikte, firmanın İş Bankası için bir "Kurumsal Kimlik El Kitabı" hazırlaması kararlaştırıldı.[96]

Bankaya daha çağdaş bir kimlik kazandırılması amacıyla başlatılan kurumsal kimlik çalışmaları 1989 yazında tamamlandı. "Kurumsal Kimlik El Kitabı" hazırlandı. Buna göre, Türkiye İş Bankası yazısı; şubelerin unvan ve vitrin yazıları, iç mimarileri, dış cephe sistemleri, tüm basılı malzeme ve kırtasiye, afiş broşür ve diğer reklam ve tanıtım araçları, banka içi ve dışına yönelik her türlü yayın, bankamatiklerin logo ve dış çerçeveleri boyut, şekil, renk harf ve rakam karakteri ile grafik unsurlar açısından belli standartlara bağlandı. Bankanın yazışma şekline yeni bir düzenleme getirildi. Geleneksel "İŞ" amblemi ya da logosu eski şeklini korudu.[97] Her türlü basılı malzeme, stokları tükendikçe yenileriyle değiştirildi. Halkla ilişkiler müdürlüğünün eşgüdümüyle kısa sürede uygulama birliği sağlandı ve banka belirlenen kurumsal kimliğe uygun daha çağdaş bir görünüm kazandı.

91 "Ankara Şubemiz Restore Edildi", *İş Dergisi*, Sayı 276 (Ekim 1989), s. 4-5.
92 Burhan Karagöz, "İş Bankası Havası", *İş Dergisi*, Sayı 1 (Ağustos 1965), 10.
93 TİB, *İMK*, 11 Aralık 1986 tarih ve 20790 sayılı karar.
94 TİB, *İMK*, 28 Ocak 1988 tarih ve 21433 sayılı karar.
95 TİB, *İMK*, 8 Şubat 1988 tarih ve 21446 sayılı karar.
96 TİB, *İMK*, 1 ve 24 Kasım 1988 tarih ve 21884 ile 21939 sayılı kararlar.
97 TİB, 18 Temmuz 1989 tarih ve 11287 sayılı Tamim.

Bankanın kurumsal kimliğini güçlendirmek için yalnızca "görünüş"le ilgilendiğini söylemek doğru olmaz. Kurulduğu günden itibaren, çevre ile ilişkilerinde başarılı bir şekilde uygulanan "yardım ve bağış" politikası incelenen yıllarda da hem nicelik olarak arttı, hem de nitelik olarak gelişti. 1999 Ağustos'unda geçirilen deprem felaketi karşısında İş Bankası'nın deprem bölgesine katkıları ve depremzede öğrencilere yönelik burs uygulaması bu konuda güzel bir örnektir. Buna göre, depremde büyük zarar gören ve çalışamaz halde olan Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi'ne katkıda bulunmak amacıyla 300 yataklı bir hastane binası yaptırılması konusunda, adı geçen üniversite ile bir protokol imzalandı. Aynı şekilde depremden sonraki yılbaşı hediyelik limitlerinin deprem bölgesine harcanması konusundaki icra kurulu kararı üzerine Sakarya Üniversitesi'ne 100 kişilik bir öğrenci yurdu yaptırılması uygun bulundu ve bunun için yaklaşık 500.000 dolarlık bir bütçe ayrıldı. Depremden zarar gören İş Bankası mensuplarının çocukları ile depremden zarar gören 100 ayrı öğrenciye, ilköğretim ve lise düzeyinde ayda 20 milyon, üniversite düzeyinde ise ayda 50 milyon öğrenim bursu verilmesi kararlaştırıldı.[98]

ÇALIŞANLAR: "UYGUN DONANIM, YÜKSEK MOTİVASYON"

İncelenen dönemde çalışanlar açısından İş Bankası'nda öne çıkan özellik, niteliksel gelişmelerin, nicelik gelişmelerinin yerini almasıdır. Her ne kadar çalışanların sayısı 1984 yılına kadar artmışsa da, bu tarihten ve özellikle 1990'dan, bilgisayarlı bankacılığın hızlanmasından sonra azalmış, 1997 yılında 1975'in düzeyine inilmiştir. 1982 yılından itibaren, daha önce memurlar ve hizmetliler olarak başlıca iki kümede ele alınan çalışanlara "koruma ve güvenlik memurları" adıyla yeni bir kategori daha katılmıştır. 1980 yılında, Türk bankacılık sisteminde çalışanların yaklaşık %15'i, özel sermayeli bankalarda çalışanların ise yaklaşık %32'si İş Bankası'nda çalışırken, bu oranlar 1990 yılında sırasıyla, %12 ve %28'e gerilemiş; 1997 yılında ise %9,6 ve %19,5 olmuştur. Şube sayısında da azalmalar olmasına karşın, çalışan sayısındaki bu azalış, bir yandan teknolojik olanakların daha etkin kullanılması, bir yandan da işgücünün niteliğinin iyileşmesinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Nitekim, 1990 yılında, şube başına düşen ortalama çalışan sayısı Ziraat Bankası'nda 32, Vakıfbank'ta 24, Yapı Kredi'de 17, Garanti'de 18, Akbank'ta 16 iken İş Bankası'nda 20 idi. Bu sayı 1995'te 17,9'a, 1997'de 18'e düşürülmüştür.[99] Bu durumun aşağıda göreceğimiz gibi çalışanların öğrenim durumunun ve yabancı dil bilgisinin iyileşmesiyle, yani verimliliklerin artışıyla ilgili olması gerekir. Şimdi 1980-1997 yılları arasında İş Bankası'nda çalışanların sayısal gelişmesine topluca bir göz atabiliriz:

Tablo-52: 1980-1997 Yıllarında İş Bankası'nda Çalışanlar

Yıllar	İşe Alınan Memur	İşten Ayrılan Memur	Çalışan Memur	Alınan Koruma	Ayrılan Koruma	Çalışan Koruma	Alınan Hizmetli	Ayrılan Hizmetli	Çalışan Hizmetli	Toplam Çalışan
1980	1260	1038	16173				448	418	3153	19326
1981	1389	546	17016				475	340	3288	20304
1982	678	488	17206	1197	42	1155	163	207	3244	21604
1983	929	630	17549	143	47	1251	219	271	3192	21992
1984	846	460	17935	79		1319	96	104	3184	22438
1985	497	555	17877	64	24	1359	75	111	3148	22384
1986	408	817	17458	2	14	1347	6	105	3049	21854
1987	487	868	17087	4	16	1335	7	106	2950	21372
1988	353	829	16611		27	1309		116	2844	20764
1989	555	961	16205		24	1285	0	130	2722	20212
1990	171	1134	15242		19	126		139	2587	19095
1991	266	1118	14390		20	1246	0	207	2380	18016
1992	518	1447	13461		19	1228	3	192	2191	16880
1993	994	1391	13136		157	1071	14	169	2036	16243
1994	586	1073	12649	39	33	1077	2	226	1812	15538
1995	480	986	12143	25	20	1082	14	193	1633	14858
1996	961	1482	11622	33	27	1088	31	237	1427	14137
1997	2561	1505	12678	59	37	1110	50	264	1213	15001

Kaynak: *TİB*, Yönetim Kurulu Faaliyet Raporları 1980-1997; Personel Müdürlüğü Faaliyet Raporları 1980-1997.

Tabloda ilk bakışta dikkat çeken husus, İş Bankası'nın 1980 yılında 876 şubeden oluşan örgütünü 19.326 kişi ile yönetirken, 1997 yılında 834 şubeden oluşan örgütü 15.000 kişiyle yönetir hale gelmiş olmasıdır. Bir diğer ifade ile banka son 18 yılda memur sayısında yaklaşık %25, hizmetli sayısında ise yaklaşık %50 tasarruf sağlamıştır. 1989 yılından itibaren 4-5 yıl yeni hizmetli ve güvenlik görevlisi alınmamış; memur alımlarında da işten ayrılanların sayısının çok altında eleman almaya özen gösterilmiştir.

Öte yandan, 1982 yılından itibaren çalışanların memur, güvenlik görevlisi ve hizmetli şeklindeki dağılımında, 1982'de %79,6 (memur), %5,3 (güvenlik görevlisi) ve %15 (hizmetli) olan oranlar, 1997 yılında %84,5 (memur), %7,3 (güvenlik görevlisi) ve %8 (hizmetli) olmuştur.

İş Bankası çalışanlarının son yıllardaki durumuna biraz daha yakından bakmak istersek aşağıdaki gözlemleri yapabiliriz:[100]

- Çalışanların %15-19'u genel müdürlükte istihdam edilmektedir. Bu oran 1980'de %16, 1985'te %14,5 iken, 1995'te ve 1997'de %19 olmuştur. Yirmi birinci yüzyıl bankacılığının, genel müdürlüğün banka içindeki ağırlığını artırdığı anlaşılmaktadır. Çalışanların %26'lık bir bölümü (yalnızca 1990'da %24) istikrarlı bir şekilde İstanbul şubelerinde çalışmaktadır. Buna karşılık Ankara şubelerinde çalışanlar %8-9, İzmir şubelerinde çalışanlar %6'dır. Diğer şubelerde çalışanların toplam çalışanlara oranı ise %40-46 arasında değişmiştir.

Banka çalışanlarının cinsiyet dağılımı 1980 yılında %66 erkek, %34 kadın; 1990'da %74 erkek %26 kadın ve 1997'de %64 erkek %36 kadın şeklinde bir görünüm ortaya koymaktadır. 1982'den itibaren devreye giren ve tümü erkek olan koruma ve güvenlik görevlileriyle, ancak %1'i kadın olan hizmetlilerin, kadın-erkek oranlarını olumsuz yönde etkilediği, ancak son yıllarda kadınlar lehine bir iyileşmenin olduğu gözlenmektedir.

- 1990 yılında tüm çalışanların %11,5'i ilkokul, %68,4'ü ortaokul ya da lise ve %19,6'sı yüksekokul mezunuydu. 1995 ve 1997 yıllarında ilkokul mezunları sırasıyla %8,3 ve %5,8'e gerilerken, ortaöğrenimliler %67 ve %65,6 olmuş; buna karşılık yükseköğrenimliler sırasıyla %19,6 %23 ve %27,7 olmuştur. Çalışanlar içinde memurların öğrenim durumuna gelince daha farklı bir durum ortaya çıkmaktadır. Bir kere, 1975-1980 yıllarında yalnızca %1 dolaylarında olan ilkokul mezunu memur türü artık ortadan kalkmıştır. 1980'den bu yana ilkokul mezunu memur oranı %0 olmuştur. 1995 ve 1997 yıllarında bankada ilkokul mezunu yalnızca bir tek memur çalışmaktaydı. Öte yandan, ortaöğrenimli memurların oranı 1980 yılında %81 iken, 1990'da %75, 1997'de ise %66 olmuştur. Buna paralel olarak 1980 yılında banka memurlarının %19'u yükseköğrenimli iken, bu oran 1990'da %25, 1997'de %33'tür. 1997 yılında memurların %1'inin (116 memur) yüksek lisans ya da doktora eğitimi görmüş olduğu da belirtilmelidir. Son yıllarda işe alınan memurlarda yüksekokul mezunlarının %80 dolaylarında olduğu ayrıca dikkat çekmektedir.

- İş Bankası'nda çalışan memurların %10-17'sinin İngilizce ağırlıklı olmak üzere bir yabancı dili, bankanın uyguladığı sınavları başaracak ölçüde bildiği görülmektedir. Özellikle 1980 yılından sonra İngilizce bilen eleman alımına özen gösterilmiş, dolayısıyla 1980 yılında memurların %10'u yabancı dil bilirken, bu oran 1997 yılında %17'ye ulaşmıştır. Yabancı dil bilenlerin daha çok genel müdürlükte istihdam edildiği, genel müdürlük memurlarının yaklaşık yarısı (%46) yabancı dil bilirken, şubelerde çalışanların yaklaşık %10'unun yabancı dil bildiği belirtilmelidir. 1998 yılı sonunda, bankada çalışan 14.827 kişiden, 2.386'sı (tüm çalışanların %16'sı) en az bir yabancı dil biliyordu.[101]

- İncelenen dönemde İş Bankası oldukça genç bir çalışan nüfusa sahiptir. 1980 ve 1985 yıllarında çalışanların %85'ten fazlası 40 yaşın altındadır.

- Kişi başına düşen çalışan giderleri yönünden, 1980 yılı saklı tutulursa, İş Bankası'nın diğer özel sermayeli bankalardan daha fazla harcama yaptığı görülmektedir.

- Memur başına düşen aylık ve ikramiyeden oluşan ortalama gelir 1980 yılında 35.538, 1985 yılında 144.501, 1990 yılında 1.680.821 ve 1995 yılında 32.546.000 liradır. Bu tutarlar genel ve katma bütçeli kamu kurumlarındaki ortalama aylıklara göre yaklaşık bir kat fazla; kamu iktisadi teşebbüslerindeki ortalama aylıklarla karşılaştırıldığında ise hemen hemen eşittir.

İş Bankası, incelenen dönemde çalışanlarını işe en uygun donanımlı ve motivasyonu yüksek gençler arasından seçtiği gibi, gerek yeni işe alınanlara gerekse diğer çalışanlara düzenli ve sistemli bir eğitim uyguluyordu. 1971 yılında eğitim müdürlüğünün kurulmasından sonra nicelik ve nitelik yönünden geliştiğini daha önce gördüğümüz eğitim işlevi, özellikle son 10 yılda çağdaş bankacılığın ihtiyaçlarına cevap vermeye yöneldi. 1980'li yılların sonundan itibaren, değişik konularda düzenlenen banka içi eğitimlere, her yıl toplam sayısı 2.226 ile 4.354 arasında değişen çalışan katıldı. Anılan dönemde banka dışındaki eğitim programlarına katılanların sayısı ise 205'le 563 arasında değişti. Bunlara ek olarak, her yıl, sayıları 32 ile 62 arasında değişen banka çalışanı, muhabir banka ya da yurtdışı şubelerinde staj yapmak, seminerlere katılmak, yüksek lisans programlarını izlemek ya da dil öğrenmek amacıyla yurtdışına gönderildi.[102] 1999 yılında 7.042 çalışan banka içinde, 791 çalışan ise banka dışında çeşitli eğitim programlarına katıldı. Bu arada 56 çalışan da yurtdışındaki staj ve eğitim programlarından yararlandı.[103]

1981 yılından itibaren banka içi eğitim programları, ön eğitim, yetiştirme eğitimleri, temel eğitim ve geliştirme eğitimleri ana başlıkları altında düzenleniyor ve anılan başlıklar altında 30'a yakın değişik program uygulanıyordu. 1980'lerin ilk yarısında, temel eğitim, yetiştirme ve geliştirme eğitimleri başlıkları altında daha çok klasik bankacılık faaliyetlerinin eğitimi ağırlık taşırken, ikinci yarısında, pazarlama, mali tahlil, üst düzey istihbarat gibi programlar öne çıktı ve yönetici eğitimine ağırlık verildi. 1990'larda ise kambiyocu eğitimi, menkul kıymetler-İş Yatırım hesabı eğitimi, mekanizasyon eğitimi gibi daha fazla uzmanlık gerektiren konuların eğitimi ağırlık kazandı. 1990'ların ikinci yarısından itibaren, bankada-

98 TİB, Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nden 23 Şubat 2000 tarihinde yazılı olarak sağlanan bilgi.
99 TİB, "Personel Müdürlüğü Faaliyet Raporu-1990", Ankara, 1990, s. 3; "Personel Müdürlüğü Faaliyet Raporu-1995", Ankara, 1995, s. 3; "Personel Müdürlüğü Faaliyet Raporu-1997", Ankara, 1997, s. 3.
100 TİB, "Personel Müdürlüğü Faaliyet Raporu", 1980, 1985, 1990, 1995 ve 1997.
101 TİB, *Faaliyet Raporu-1998*, s. 37.
102 TİB, *Faaliyet Raporları*, 1989, 1990, 1992, 1994, 1995, 1996.
103 TİB, *Yetmişaltıncı Hesap Yılı-1999*, s. 10.

ki eğitim programları temel eğitimler, yetiştirme eğitimleri, geliştirme eğitimleri ve üst düzey yönetici eğitimleri ana başlıkları altında düzenlenmeye başladı. Özellikle üst düzey yönetici eğitimleri başlığı altında, "fon yönetimi", "menkul kıymetler", "uluslararası bankacılık ve finansman teknikleri", "bankacılıkta kâr planlaması", "kredi risk analizi", "uluslararası ticari düzenlemeler ve uygulamalar", "müzakere becerileri" "satıcılık becerileri" gibi, günümüz bankacılığının ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan ders, kurs ya da seminerler yer alıyor.[104]

İKTİSAT POLİTİKALARINDA DEĞİŞİKLİK, BANKADA DÖNÜŞÜM

Ele alınan yirmi yıllık sürecin başlangıcını 24 Ocak 1980'de alınan istikrar kararları ve aynı yıl IMF ile imzalanan üç yıllık stand-by anlaşması ile angaje olunan "yapısal uyum" (uyarlama) programı oluşturmaktadır. Ne kadar ilginçtir ki, 21. yüzyılın eşiğinde, Aralık 1999'daki yeni üç yıllık stand-by anlaşmasıyla, süreklilik kazanmış olan istikrar arayışlarına yeni bir halka daha eklenmiştir. Anımsayalım; 24 Ocak kararlarıyla ekonomik model değişikliğine gidilmiş, bu bağlamda ekonomide devletin ağırlığının giderek azalmış olduğu ihracata yönelik "serbest" piyasa ekonomisine ulaşılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda yapılan uygulamalar ve yaşanmış olayların öyküsü kimilerine göre ilginç, renkli ve öğreticidir. Kimilerine göre ise bu öyküden ders alınması gereklidir. Öykünün kahramanları politikacılar ve üst düzey bürokratlar ile özel sektördeki tanınmış işadamları ve profesyonel yöneticilerdir. Bu kişilerin özellikle bir bölümü alınan kararlar ile uygulanan politikalardaki belirleyicilikleri açısından ön planda bulundukları için öyküde önemli bir yere sahiptir. Ancak İş Bankası tarihinde önemli işlevlere sahip olmuş şahsiyetlerin dışındakilere öykümüzde yer vermiyoruz. Çünkü şahıslardan çok daha önemli olan, ele alınan son yirmi yıllık dönemde uygulanan politikaların yapı taşları, dönemeçleri ve kırılma noktalarıdır. Yaşanan olaylar ve ulaşılan sonuçlar, karar verici ve uygulayıcılara göre önceliğe sahiptir.

Yirmi yıllık süreyi uygulanan iktisat politikalarındaki dönemeçlere göre alt dönemlere ayırmak kuşkusuz yararlı olacaktır, hatta gereklidir. Ancak dönem bir bütün olarak ele alınarak temel uygulamalar, kurumsal değişiklikler ve yaşanmış olgular sıralandığında, ekonomideki yön değişikliğine paralel olarak yirmi yılda önemli yapısal değişikliklerin gerçekleştirilmiş olduğu ortaya çıkmaktadır. "Küresel ekonomik düzen"e ters düşmeyen, tam tersi söz konusu düzene uyumlu yapısal değişiklikler yapılmıştır. Böylece Türkiye ekonomisinin uluslararası ticaret, finansal sermaye ve doğrudan yatırımlar alanlarında gerçekleştirilen ve gerçekleştirilecek hızlı serbestleşme sürecine hızla uyum sağlayarak avantajlar elde etmesi umulmuştur ve umulmaktadır. Bu tür politikaların, toplumun bütünü dikkate alındığında ciddi ekonomik ve sosyal maliyetler doğur-

duğu da, en azından Türkiye örneğinde gözlenmektedir.

Bu bölümde, TİB'in 1980-1999 arasındaki faaliyetleri değerlendirilirken, bankacılık sisteminde bu dönemde gerçekleşen "büyük dönüşüm"ün belirleyenleri üzerinde özellikle durulacaktır. Çünkü bankanın bilançosundan görünenleri dönemin temel özelliklerinden ayırmak mümkün değildir. Ayrıca TİB bu dönüşüm sürecinde tarihine yaraşır bir biçimde hep "ilk"leri gerçekleştirmek peşindedir. TİB dönüşüm sürecinin tam ortasında yer almaktadır. Cumhuriyet tarihinin bu son dönemi aynı zamanda TİB'in özel bir bankaya dönüşme çabalarının da en üst noktaya çıktığı noktayı temsil etmektedir.

104 TİB, *Eğitim Programları*, (broşür), 1981, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994.

BANKACILIK SİSTEMİNİN TEMEL BELİRLEYENLERİ

Yirminci yüzyılın son yirmi yılında ülkemizde bankacılık sistemindeki dönüşümü ve o dönemde banka bilançolarına biçim veren karar alma süreçlerini incelemek isteyenler iki temel faktörü dikkate almalıdırlar. Bunlardan bir tanesi, 1980 yılında 24 Ocak kararlarının hemen ertesinde gündeme gelen finansal (liberalizasyon) serbestleşmedir. Finansal serbestleşme sürecinde alınan tekil kararların ötesinde, finansal serbestleşmenin bizatihi kendisi de bankacılık sektöründe karar alma süreçlerini doğrudan etkilemiştir. İkinci olarak dikkate alınması gereken önemli faktör ise makro ekonomik dengesizliklerdir. 1980-1999 arasında finansal serbestleşme süreci iktisadi belirsizlik süreci ile örtüşmektedir. Bu nedenle yirminci yüzyılın son yirmi yılı içinde finansal serbestleşme politikalarının etkinliği ile ilgili olarak araştırma yapacak olanlar aynı zamanda yoğunlaşan iktisadi belirsizlik ortamını da dikkate almak zorunda kalacaklardır. Dolayısıyla genel olarak bankacılık sisteminin toplulaştırılmış bilançosundan, özel olarak da İş Bankası'nın dönem içi bilançosundan bahsedebilmek için öncelikle incelenen dönemde bankaların karar alma süreçlerini etkileyen bu faktörler üzerinde durmakta fayda bulunmaktadır.

Finansal serbestleşmeyi de içeren temel değişiklik aslında 24 Ocak kararları ile birlikte bir istikrar politikası baş-

lığı altında vücut bulmuştur. Bu nedenle aşağıda öncelikle 24 Ocak kararlarının anlamı ve bu dönemde gerçekleşen değişim üzerinde durulacaktır. Daha sonra finansal serbestleşme politikaları ile 24 Ocak istikrar tedbirlerine karşın ağırlığını ve öneminin sürdüren makro iktisadi belirsizlik ortamı ele alınacaktır.

"SERBEST" PİYASA EKONOMİSİNE YÖNELİŞ: 24 OCAK 1980 KARARLARI

24 Ocak kararları Türkiye'deki ekonomik model değişikliğinin yapı taşlarını döşemesi ve bu değişikliğin başlangıcını oluşturması açısından önem taşımaktadır. 24 Ocak tarihinde alınan kararlar statik bir niteliğe sahip değildir. Zaman içerisinde yeni alınan kararlar ve uygulamalarla "serbest" piyasa ekonomisine dayalı dışa dönük model geliştirilmeye çalışılmıştır. Bir başka deyişle, 24 Ocak'ta alınan önlemlerle açılan istikrar paketi, zaman içerisinde yapılan yeni düzenlemelerle desteklenmiş ve yapısal uyum süreci başlatılmıştır. Söz konusu önlemler alınmadan önce Türkiye'nin kısa vadede istikrar programını yürürlüğe koyması ve uzun vadede ekonomiyi dışa açarak ithal ikameci süreci terk etmesi gerektiği, uluslararası etkili ekonomik ve mali çevreler tarafından açık seçik vurgulanmıştır. Nitekim OECD'nin Türkiye ekonomisine ilişkin 1978 yılı raporu ve Dünya Bankası'nın tanınmış danışmanı Prof. Bela Balassa'nın 1979 yılında ortaya koymuş olduğu görüşler aynı doğrultudadır:

- Esnek döviz kuru benimsenmeli,
- Ekonomi uluslararası rekabete açılmalı,

Kaynakların dayanıklı tüketim malları sektöründen, ihracata yönlendirilecek ve teşvik edilecek dayanıksız tüketim malları sektörüne aktarılması sağlanmalı ve bu sektörde özellikle dokuma, konfeksiyon ve gıda sanayiine ağırlık verilmeli,

Ücretler sınırlandırılmalı, tarımsal destekleme azaltılarak zamanla tasfiye edilmeli ve tarım sektörü vergilendirilmeli,

Devletin ekonomiye müdahalesi ve düzenleyici rolü en alt düzeye çekilmeli,

Yabancı sermayenin teşviki yönünde düzenlemeler yapılmalıdır.[105]

Bu saptamalar kısa vadeli istikrar programı ile orta/uzun vadeli yapısal uyum sürecinin eklemlendiğini işaret etmektedir. Nitekim 1970'li yılların sonları veya 1980'li yılların başlarından itibaren IMF orta ve uzun vadede arzın artırılması ve ekonomik büyümenin sağlanmasına odaklı mikro ekonomik bir perspektife sahip olmaya başlamıştır. IMF'in koşulluluk kuralı (*conditionality*) çerçevesinde istikrarı amaçlayan bir yaklaşımdan yapısal uyum veya dönüşüm olarak nitelendirilen bir sorunsala geçiş söz konusudur. Yapısal uyum kavramı ve stand-by sürelerinin uzun tutulması, koşulluluk kuralının böylelikle daha derinlik kazandığını işaret etmektedir. IMF'nin genel direktörü ve üst düzey yöneticileri birçok kez yapısal uyum programlarının, yatırımların ve büyümenin hızlandırılmasını destekleyici uzun vadeli bir stratejinin ayrılmaz parçası olduğunu belirtmişlerdir.[106] Burada vurgulanması yararlı gözüken bir nokta da, ka-

mu harcamalarının azaltılması yönünde oluşan görüş ve saptanan stratejinin, kısa vadeli makro istikrardan orta/uzun vadeli mikro ekonomik yapısal uyuma geçişte bir köprü görevini üstlenmiş bulunmasıdır. Çünkü istikrar politikaları kamu kesimini daraltmayı, yapısal uyum doğrultusunda yapılan düzenlemeler de kaynakların özel kesime tahsisini hedeflemektedir. Ancak selektif olarak harcamaların azaltılması söz konusudur. Başvurulan dönemde gelişmekte olan ülkelerde uygulamaya konan istikrar programlarının tamamında kamu kesimi çalışanlarının nominal ücret ve maaşlarındaki artışın düşük tutulduğu, fiyatların serbest bırakıldığı ve kur ayarlamaları (devalüasyon) sonucunda reel ücretlerin hızla düştüğü saptanmaktadır. Bu nedenle maaş ve ücret ödemeleri ile kamu yatırımlarında kısıntıya gidilmesi sonucunda reel harcamalar azalırken, özel kesime yapılan iktisadi/mali transferler ile borç faiz ödemeleri artmaktadır. [107]

Türkiye'de açılan istikrar paketi ve başlatılan yapısal uyum sürecinde öngörülen düzenlemelerin ana öğeleri olarak mal ve hizmet fiyatları ile kur ve faizde serbestlik, sıkı para politikası, ihracatın teşviki ve ithalatta serbestliğe geçiş ön plana çıkmaktadır. Daha ayrıntılı olarak ele alırsak, aşağıda önemli bir bölümü belirtilen düzenlemelere yer verilmiştir:[108]

- Piyasa fiyatlarının denetimine son verilmiştir. Bu doğrultuda Bakanlar Kurulu'nun 8/173 sayılı kararı ile fiyat kontrol komitesi lağvedilmiş, 8/177 sayılı kararı ile de fiyat kontrolünü olanaklı kılan Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkındaki 19 sayılı Karar ve yayımlanmış tüm tebliğler yürürlükten kaldırılmıştır.

KİT'lerde sübvansiyon konusu malların kapsamı daraltılmış ve sınırlı sayıda tutulan temel mal ve hizmet kategorisi dışındaki ürünlerin fiyatları serbest bırakılmıştır. Bakanlar Kurulu'nun 8/180 sayılı kararı ile temel mal kategorisine elektrik (ferrokrom ve alüminyum üretimi için), kömür, suni gübre; temel hizmet kategorisine de DDY, Denizcilik Bankası ve D.B. Deniz Nakliyatı TAO'nun yük taşımacılığı dahil edilmiştir. Temel mal ve hizmet kapsamına alınan ürünlerin fiyatları da ilkesel olarak, ilgili KİT tarafından serbestçe belirlenmektedir. Ancak Bakanlar Kurulu bir ay içinde kesin fiyatı saptama ve ilan etme hak ve yetkisine sahiptir. Ancak uygulama mevzuata göre farklı olmaktadır: Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu'nun değerlendirmesine göre:

105 OECD, *Turkey (Economic Survey)* Paris, 1978; Bela Balassa, *Growth Policies and The Exchange Rate i Turkey*, MEBAN Semineri Bildirisi, İstanbul, 1979; Haldun Gülalp, *Gelişme Stratejileri ve Gelişme İdeolojileri*, Ankara, Yurt Yayınları,1983, s. 66.

106 *Bulletin du FMI (IMF Survey)*, 9 Haziran 1980.

107 Sönmez, *Dünya Ekonomisinde...*, s. 335-337.

108 T.C. Resmi Gazete, 25 Ocak 1980 (Mükerrer Sayı: 16880) DPT, *Ekonomik İstikrar Tedbirleri, 1980,1981,1982*, Ankara, Cilt: I, II,III; N. Ekzen, "1980 Stabilizasyon Paketinin 1958, 1970 ve 1978-1979 Paketleri ile Karşılaştırmalı Analizi", *Türkiye'de ve Dünyada Yaşanan Ekonomik Bunalım* (ortak çalışma), Ankara, Yurt Yayınları, 1984, s. 164-187.

"Uygulamada KİT'lerde fiyatların serbestçe tespiti genellikle mümkün olamamaktadır. Mevzuattaki serbestiye rağmen ilgili bakanlıklar bazen resmi, bazen de gayrı resmi olarak fiyatların artış miktar ve zamanını kontrol altında bulundurmaktadırlar."[109] **Aynı kurul 24 Ocak kararlarının da çözüm getirmediğini aşağıda vermiş olduğumuz satırlara yansıtmaktadır:**

"440 sayılı Kanunun 24. maddesine göre bazı mal ve hizmetlerin fiyatları Bakanlar Kurulunca düşük tespit edilmiş ve maliyetle fiyat arasındaki fark kuruluşlara sübvansiyon olarak ödenmiştir. Bu uygulama 24 Ocak kararları ile nispeten sınırlandırılmışsa da, yine KİT'lerin fiyatları kontrol altında tutularak bu kuruluşların kâr etme imkânları azaltılmış, böylelikle otofinansman yoluyla, kaynak yaratılması önlenmiştir."[110]

- Serbest faiz uygulanmasına faiz oranlarının yeniden saptanmasıyla geçilmiştir. Bu yönde Bakanlar Kurulu 8/174 sayılı kararla mevduat faiz oranlarını yükseltmiş ve selektif kredi kapsamında ihracat kredilerine yönelik ayrıcalıklı faiz farkı iade oranlarını yürürlüğe koymuştur. Faizlere ilişkin düzenleme 1 Mart 1980 tarihinde uygulamaya konulmuştur. 1 Temmuz 1980'de yürürlüğe giren 8/909 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile mevduat ve kredi faiz oranlarını serbest bırakılmış, mevduat munzam karşılıkları yeniden düzenlenmiş ve ihracat kredilerine farklı faiz oranları getirilmiştir.

- Serbest kur uygulamasına, yeni kurun saptanması ve çoklu kur uygulamasına son verilmesiyle geçilmiştir. Bu bağlamda Bakanlar Kurulu'nun 8/167 sayılı kararı ile Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu Hakkındaki 25 sayılı Karar değiştirilmiştir. Söz konusu kararın yayımlanmasıyla birlikte, TL Amerikan Doları karşısında %48,6 devalüe edilmiş, parite 70 TL olarak belirlenmiştir. Çoklu kur uygulamasına son verilmekle birlikte gübre, gübre hammaddesi ve tarımsal ilaç ithalatında parite 55 TL olarak kabul edilmiştir.

- İhracatın teşviki ve selektif uygulamalara gidilmesi hususu Bakanlar Kurulu'nun 8/909 sayılı faiz kararnamesi ihracatı teşvik önlemleri arasında yer almakla birlikte, doğrudan düzenlemeler 8/175, 8/182, 8/1172, 8/1173 sayılı kararlar ile alınmıştır. Özellikle 8/175 ve 8/1173 sayılı kararların sağladığı geniş teşvikler kayda değerdir. 8/175 sayılı kararname ile imalatçı konumundaki ihracatçılar, ellerinde tutmaya yetkili oldukları döviz cinsinden ihracat gelirlerinden, üretimleri için gerekli olan hammadde ve ara malları ithalatında gümrük vergisinden bağışık tutulmuşlardır (sıfır gümrük vergisi). Bu ayrıcalık 8/1173 sayılı kararname ile ihracatçı şirketlere de tanınmıştır.

İthalatta serbestleşme süreci, Bakanlar Kurulu'nun 8/191 sayılı kararı ile yürürlüğe konulan 1980 yılı ithalat rejimi liberasyon listelerinin genişletilmesi ve kotaların daraltılmasıyla başlatılmıştır. Ayrıca ithalatta tahsil edilen damga resminin oranı %25'ten %1'e çekilmiştir.

- Bakanlar Kurulu'nun 8/168 sayılı kararı ile yabancı sermayeye yeni olanaklar sağlanmıştır. Yabancı bankaların Türkiye'ye giriş koşullarının önemli ölçüde gevşetilmesi ve bu bankalara yeni kolaylıklar tanıması, söz konusu kararnamenin önemini artırmaktadır.

İstikrar politikası uyarınca alınan önemlerin öncelikle enflasyonist baskının kırılması amacıyla iç talebin daraltmasında kilitlendiği gözlenmektedir. İç talebin daraltılmasında reel ücretlerin düşürülmesinin yanı sıra fiyatlar, kur ve faizlerde serbestliğe gidilmesi gerekli görülmüştür. Piyasadaki mal ve hizmetlerin fiyatlandırılmasında serbestliğin kabulü ve KİT'lerde sübvanse edilecek mal ve

hizmet alanının ciddi biçimde daraltılarak fiyatlamada serbestliğe gidilmesiyle KİT'lerin konsolide bütçe üzerindeki mali yükünün azaltılarak bütçe/kamu açıklarının daraltılması ve böylece enflasyonist baskının hafifletilmesi öngörülmüştür. Pozitif reel faiz uygulamasıyla tasarrufların mali sisteme yöneltilmesi, kredi talebinin sınırlandırılması ve böylelikle anti-enflasyonist etki yaratılması planlanmıştır. Döviz kurlarına kontrollü olmakla birlikte, 1 Mart 1981 tarihinden itibaren esneklik kazandırılması, yani sürekli devalüasyon yapılması sayesinde fiyatlar üzerindeki baskının kırılarak iç talebin kısılması, sonuçta anti-enflasyonist etki yaratılması öngörülmüştür. Ağır enflasyonist baskının kırılması kısa vadeli bir hedef olarak resmen belirtilmiş olmakla birlikte, fiyat artışlarının belirli düzeyde tutulması, bir başka deyişle kontrollü enflasyon ve kur ayarlamaları, iç talebin kısılması ve sosyal üretim maliyetinin düşük tutulmasında belirleyicidir.

Uygulamaya konulan istikrar önlemleri, aynı zamanda yapısal uyuma geçişin araçları olma özelliğini taşımaktadır. Genelde tüm yapısal uyum programlarında reel ücret artışının sınırlandırılması veya düşürülmesi, fiyatların serbest bırakılması, reel pozitif faiz uygulaması ve sürekli kur ayarlamaları (devalüasyon) istikrar programlarında "miktar" etkisi, yapısal uyum sürecinde "fiyat" etkisi yaratmaktadır. Nitekim Türkiye'deki uygulamada da devalüasyon, çalışan kesimlerin satın alma gücünün azaltılmasının yanı sıra orta ve uzun vadede hedeflenen yapısal uyumda ihracatçı sektörlerin dış piyasalardaki rekabet gücünün artırılmasında kullanılacak bir araç olmuştur. Yine ücret artışlarının sıkı denetimi ve sonuçta reel ücretlerdeki erozyon, işletmelerin finansal rantabilitelerinin artırılmasında gerekli bir düzenleme olarak değerlendirilmiştir. Pozitif reel faiz uygulaması ve fiyatların serbest bırakılması, piyasa anlamıyla rantabl olarak sektörlere kaynakların yönelmesini ve kaynak tahsisi ile kaynakların göreli maliyetleri arasında daha iyi uyum sağlanması için zorunlu bir düzenleme olarak kabul edilmiştir.[111] Türkiye'de uygulanan yapısal uyum politikaları, daha önce vurgulandığı üzere, nihai olarak liberal iktisadi ve mali yapıya ulaşmayı hedeflemiş, bu bağlamda da "ser-

109 Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu (BYDK), *Kamu İktisadi Teşebbüsleri 1982 Yılı Genel Raporu*, Ankara,1983, s. 317.

110 Bkz. BYDK *1983 Yılı Raporu*, s. 361 ve 323.

111 T. Arıcanlı, D. Rodrik, "An Overview of Turkey's Experience with Economic Liberalization and Structural Adjustment", *World Development*, Cilt: 18, Sayı: 10 (1990), s. 1343-1350; T. Arıcanlı, D. Rodrik (ed.), *The Political Economy of Turkey*, Londra, MacMillan, 1990, s. 37-59, 98-131, 157-182, 230-253; Sönmez, *a.g.e.*, s. 364-365, 485-486.

best" piyasaya dönük radikal dönüşümleri sağlamaya çalışmış ve çalışmaktadır. Başvurulan tarih itibariyle radikal dönüşümler olarak ihracatın teşviki ve dış ticarette serbestleşme ile mali serbestleşme, geniş kapsamlı bir mali sistem reformu, bütçe reformu (vergi reformu), KİT'lerin yeniden yapılandırılması ve nihai olarak özelleştirilmesi, tarım kesiminde sübvansiyon sisteminin giderek tasfiyesi ön sıralarda yer almaktadır.

FİNANSAL SERBESTLEŞME SÜRECİ

Yukarıda bankaların karar alma süreçlerini etkileyen ve hatta belirleyen faktörlerden ilki olarak finansal serbestleşme anılmıştı. Finansal serbestleşme süreci denildiğinde belli bir takvim dahilinde uygulamaya konulan belli bir plan veya proje anlaşılmamalıdır. Sak'ta da vurgulandığı gibi[112] ortada homojen bir plan yoktur. Uygulama sürecinde, deneme/yanılma yöntemi ile kararlaştırılan bir iktisadi politikalar demeti bulunmaktadır. Anılan politikaların temel amacı ise finansal sektörde kaynak dağıtım kararlarının piyasaya dayalı olarak alınmasını temin etmek ve tasarrufların finansal sektörde toplanmasını teşvik etmektir. Finansal serbestleşme döneminde, bu amaç seti etrafında "günün gerekleri"ne dayalı olarak, değişik politika seçenekleri denenmiş gibi görünmektedir. Döneme damgasını vuran faiz oranlarının bir gün serbest bırakılıp bir süre sonra yeniden kontrol altına alınması gibi uygulamalar ancak bu çerçevede anlaşılabilir.

Finansal serbestleşmeye yönelik iktisadi politikalar demetinin amaçlarını genel olarak tasarrufların finansal sistemde toplanmasını teşvik etmek ve finansal sistemde kaynak dağılım kararlarının piyasaya dayalı olarak verilmesini sağlamak olarak belirleyince, aslında 1980'li yıllarda uygulamaya konulan politikaların esas olarak başarısız olmadığını tespit edebilmek mümkün görünmektedir. Birincisi, 1980'den 2000'e yurtiçi tasarrufların giderek artan bir bölümü finansal piyasalarda toplanmıştır.[113] Bu çerçevede, uygulamaya konulan politikaların tasarruf sahiplerini ellerindeki fonların artan bir bölümünü finansal sektörde toplamaya ikna ettiği anlaşılmaktadır. Dönem içinde bir bütün olarak finansal sistemin, özel olarak da bankacılık kesimi bilançolarının büyüdüğü gözlemlenmektedir. Bunun ne pahasına olduğu ve bankacılık kesiminde biriken riskler ileride anılacaktır. Ancak bu olumsuz faktörler dahi serbestleşme sürecinin en azından ilk bakışta amacına ulaştığına işaret etmektedir.

İkinci olarak ise, bilançolarının boyutları ve topladıkları kaynaklar fazlalaşan bankaların kaynak dağılım kararlarını verirken, piyasadaki gelişmeleri dikkate aldıkları, serbestçe davrandıkları görülmektedir. Örneğin, 1994 yılında yaşanan iktisadi çalkantı finansal serbestleşme projesinin ülkemizde bu açıdan da başarıya ulaşmış olduğunu göstermektedir. Anılan yılda hükümet yetkililerinin faiz oranlarını masa başında düşürmek üzere, devlet iç borçlanma senedi (DİBS) ihalelerini iptal etmeye yönelmesi bu piyasayı ortadan kaldırmış, ortada kalan li-

kidite serbestçe akabileceği tek piyasa olan döviz piyasasına yönelince de Türk Lirası önemli ölçüde değer kaybetmiş ve ekonomi %6 civarında küçülmüştür.[114] Açıktır ki, krizin reel kesime yayılması bankacılık sistemi bilançoları vasıtasıyla olmuştur. Finansal serbestleşme döneminde "tedbirli bir tüccar" gibi davranmayı öğrenmiş olan bankalar, bilançolarının pasifinde hissettikleri iktisadi çalkantıyı bilançolarının aktifine ve dolayısıyla şirketler kesimi bilançolarının pasifine nakletmişlerdir. Mali olmayan şirketler de bilançolarının aktifini yeniden düzenleyerek iktisadi küçülmeye neden olmuşlardır.[115] Ama kaynakların piyasa mekanizmasına dayalı olarak dağıtılması denildiğinde arzulanan tam da bu gelişme değil midir?

Ancak finansal serbestleşmeye yönelik kamu iktisadi politikalarının performansı ele alınırken bir aşamanın daha gözden geçirilmesinde fayda bulunmaktadır: Bankacılık sisteminde toplanan tasarruflar, yeni dönemde daha etkin bir biçimde dağıtılabilmekte midir? İşte bu soruyu sağlıklı bir biçimde yanıtlayabilmek için bankacılık sisteminin hangi etkiler altında karar aldığı daha ayrıntılı olarak incelenmelidir. Hem finansal serbestleşme politikalarının, hem de dönemin makro iktisadi dengesizliklerinin daha ayrıntılı olarak ele alınması gerekmektedir. Ancak böyle bir değerlendirmeden sonra finansal serbestleşme politikalarının performansı üzerine konuşabilmek mümkün olabilecektir. Özel olarak TİB'in, genel olarak bankacılık sisteminin toplulaştırılmış bilançosundaki gelişmeleri ise böyle bir çerçeveye sahip olmadan anlayabilmek esasen mümkün görünmemektedir.

Finansal serbestleşme politikalarının ayrıntılarına geçmeden önce bir noktayı daha açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Daha önce Ersel'de de vurgulandığı gibi, finansal serbestleşme politikalarına geçilmesi bankacılık sisteminde karar alma sürecini doğrudan etkilemiştir.[116] Burada iki nokta ön plana çıkarılabilir: Öncelikle finansal serbestleşmeye yönelik iktisat politikaları çerçevesinde bankacılık kesiminde kaynak maliyetleri artmış ve hissedilmeye başlanmıştır. Negatif reel faiz döneminden pozitif reel faiz dönemine geçilmesi yurtiçi tasarrufların artan bir bölümünün finansal piyasalarda toplanmasını teşvik

112 Fatih Özatay, Güven Sak, "Finansal Tasarrufların Belirleyicileri: Türkiye'de 1980 Sonrasına İlişkin Bir Değerlenedirme", *Ulusal Hesaplar Alanında DİE'nin Kapasitesi in Güçlendirilmesi Projesi Çerçevesinde Hazırlanan Tebliğ*, 2000.

113 Bu konuyla ilgili olarak bkz. Güven Sak, *Public Policies Towards Financial Liberalization*, CMB Publications. 1995; Fatih Özatay, Emin Öztürk ve Güven Sak, *Kaynakların Kamu ve Özel Kesim Arasında Dağılımı*, TÜSİAD Yayınları, 1996; Özatay, Sak, *a.g.e.*'ye bakılabilir.

114 Fatih Özatay, "1994 Krizinden Alınacak Dersler: Kamu İç Borç Yönetiminde Yapılan Yanlışlıklar ve Güven Bunalımı", *İşletme ve Finans*, 10 (109), 1995.

115 Hasan Ersel ve Güven Sak, "İşletme Sermayesi İhtiyacı, Kredi Bağımlılığı ve Şirketler Kesiminin Kriz Dönemi Performansı", *İşletme ve Finans*, 10 (109), 1995.

116 Hasan Ersel, "Risk Taking Behaviour of Banks, Credit Rationing and Structural Adjustment", *Development of Financial Markets in the Arab Countries, Iran and Turkey*, Proceedings of a Conference Held in Beirut, Lebanon, ERF Publications: Cairo, 1997.

ederken, aynı zamanda bankacılık sisteminin kaynak maliyetlerini artırmıştır. Ancak burada üzerinde durulması gereken husus, bu maliyet artışından çok, kaynak maliyetinin banka yönetimince dikkate alınmasını gerektiren bir iktisadi ortamın doğmuş bulunmasıdır. Banka artık dünden farklı olarak kaynak maliyetlerini hissederek faaliyetlerini yürütmek zorunda kalmaktadır. Artık, bilançosunun aktifini düzenleyen bankanın, bilançosunun pasifindeki gelişmeleri de dikkate alması gerekmektedir. Ülkemizde bankalar 1980 sonrasında bankacılık yapmaya başlamaktadırlar.

Bankanın kaynak maliyetlerini dikkate alarak plasmanlara yönelmesi elbette karar alma sürecinde bir değişikliğe de neden olmaktadır. Böyle bir ortamda bankanın risk alma davranışı bir değişim geçirmektedir. Finansal serbestleşme bankacılık kesiminde bir davranış değişikliğini zorunlu kılmaktadır; ancak, her değişim gibi bu da zaman almaktadır. Banka yöneticilerinin eski dönemin davranış kalıplarını kırması, yeni dönemin davranış biçimlerini oluşturması bir anda gerçekleşememektedir. Yeni dönemin davranış kalıplarının dökülmeye çalışıldığı bir geçiş döneminde bankacılık sisteminde karar alıcıların yenilikler karşısında daha tutucu ve daha riskten kaçınan bir tavır sergilemeleri beklenmelidir. Bu hem statükonun değişmesinden, alışılagelen davranış biçimlerinin geçerliliğini yitirmesinden, hem de artan kaynak maliyetlerinden kaynaklanmaktadır.

Düne kadar negatif reel faiz oranları fon toplayıp, bu fonları kolayca plase etmesi beklenen, kamunun sağladığı imkânlarla teşvikli kredilere veya ihtisas kredilerine yönelen banka yöneticisi, şimdi kaynak maliyetlerini hissetmekte, kâr elde etmek üzere banka bilançosunu nasıl şekillendirmesi gerektiğine karar vermek zorunda kalmaktadır. Banka yöneticisinin asıl sorumluluğunun belli bir vadeye dayalı olarak, parasını topladığı tasarruf sahibine karşı belli bir getiri vaadi olduğu dikkate alınırsa, bankaların bu dönemde daha likit kalmayı tercih etmelerini anlayışla karşılamak gerekmektedir. Özellikle makro iktisadi dengesizliklerin ağırlık taşıdığı bir ortamda bankaların, bilançolarının aktifinde kredilere değil, manevra kabiliyetlerini artıracak daha likit araçlara önem vermelerini doğal karşılamak gerekmektedir. Bu dönem incelenirken, DİBS'nin banka bilançoları içindeki artan önemine bakılırken, ağırlık yalnızca bu tür araçların getirisine verilmemelidir. Likit araçların banka bilançosunun aktifindeki önemi de dikkate alınmalıdır. İktisadi belirsizliklerin arttığı bir ortamda fonların likit araçlara plase edilmesi bankanın hareket kabiliyetini artırmayacak mıdır?

FİNANSAL SERBESTLEŞME SÜRECİ VE DÖNÜŞÜM: DENEME - YANILMA DÖNEMİ

Finansal serbestleşme sürecinde banka yöneticilerinde beklenmesi gereken davranışsal değişiklikler üzerinde genel olarak durduktan sonra kısaca ve yine

genel hatları ile bu sürecin hangi aşamalardan oluştuğunu hatırlamakta fayda bulunmaktadır. Finansal serbestleşme döneminin ilk dönemi tam bir deneme/yanılma dönemi olma özelliğini taşımaktadır. İktisat literatüründe "finansal baskılama (*financial repression*) modelleri"nin ve de IMF ile Dünya Bankası'nın önerdiği gibi bu ilk dönemde finansal piyasalarda fiyatlar üzerindeki kontrollerin kaldırılması ile yetinilmiştir. Faiz oranlarının serbest bırakılması ile birlikte piyasa mekanizmasının kendiliğinden işlemeye başlayacağı ve ekonominin yeni dengesine otomatik olarak oturacağı varsayılmıştır.

1980-1982 arasını kapsayan bu dönem "banker krizi" ile sonuçlanmıştır. Bu krizin Türkiye'deki karar alıcılara öğrettiği temel ders açıktır: Serbest piyasa mekanizması bir kurumlar ve kurallar bütünüdür. Bu kurumlar ve kurallar fiyatların serbest bırakılması ile kendiliğinden oluşmamaktadır. Kamunun sürecin daha başında, piyasalarda fiyat belirleme sürecini serbestleştirmeden önce, piyasa mekanizmasının kurumsal gereklerini oluşturması gerekmektedir. Finansal serbestleştirme sürecinde Türkiye benzeri ülkeler söz konusu olduğunda kamu öncülüğünden anlaşılması gereken de bu kurumsal ön gereklerin oluşturulmasıdır. Türkiye, bu gerçeği acı bir biçimde "banker krizi" ile öğrenmiştir. 1980 yılında faiz oranlarının serbest bırakılması ile birlikte bankalar arasında başlayan faiz rekabeti daha sonra imzalanan "centilmenlik anlaşması" ile sona erdirilebilmiştir.[117] Ancak bu anlaşmaya rağmen pazar paylarını artırmak isteyen bazı bankalar kendilerine banker adını veren ve hiçbir düzenleme ile kurala bağlı olmadan "mevduat toplayan" para aracıları vasıtasıyla rekabete devam etmişlerdir. Bu rekabet süreci "Ponzi Sistemi"ne[118] dayalı olarak fon toplayan bankerlerin iflası ile 1982 yılında noktalanmıştır. Türkiye'de 1980-1982 arasında yaşanan bu "deneme/yanılma" dönemi daha sonra Rusya dahil tüm reel sosyalizm deneyimi sonrası ülkelerde ne acıdır ki bir kez daha yinelenmiştir. Piyasanın kurumsal gerekleri ile ilgili tartışmalar ancak 1997 Güney Doğu Asya krizi ile birlikte dünya gündemine tam olarak oturmuş gibi görünmektedir.

117 Genellikle yapılan tartışmalarda bu tür centilmenlik anlaşmalarının sanki olumsuz olduğu vurgulanmaya çalışılmaktadır. Ancak esasen her yerde bankaların daha fazla mevduat toplamak için faiz oranları üzerinden bir rekabete girmesine izin verilmemektedir. Bankaların faiz oranları üzerinden rekabete girmelerine izin verilmemesinin temel nedeni bu tür bir rekabetin banka bilançoları üzerindeki yıkıcı etkisidir. Bu rekabet ile kaynak maliyeti artan bankalar daha yüksek bir faizle kredi dağıtabilmekte, bu durum da bankaların daha riskli projeleri finanse etmelerine neden olmaktadır. Bankacılıkta rekabet ile artan kaynak maliyeti bankaların kredi portföylerinin kalitesini olumsuz etkilemekte, geri dönmeyen kredi tutarını artırmaktadır.

118 Ülkemizde Kastelli sistemi olarak nitelendirilen mekanizma, 1919'da ABD'nin Boston kentinde fon toplayan Charles K. Ponzi'ye dayanarak Ponzi sistemi olarak adlandırılmaktadır. Sistemin özü bugün sisteme dahil olanlardan toplanan paralarla dün sisteme girenlerin anapara ve faiz ödemelerinin yapılmasıdır. Bu durumda sistemin sürdürülebilirliği bugün sisteme dün girenlerin ödemelerini yapacak kadar çok paranın girmesidir. Bu finansman ihtiyacı her gün artarak devam etmektedir. En sonunda sisteme tüm dünya nüfusunun da dahil olması gerekmektedir. Bu özelliği nedeniyle Ponzi sistemi ABD'de dolandırıcılık olarak tanımlanmakta ve görüldüğü anda ABD Sermaye Piyasası Kurulu'nun başvurusu ile sistemin durdurulması için dava açılmaktadır.

SERBESTLEŞMEDE KURUMSAL TEDBİRLER DÖNEMİ

1980-1982 arasındaki kötü deneyimi takiben, finansal serbestleşme sürecimizde kurumsal tedbirlerin ağırlıkta olduğu bir süreç başlamıştır. 1982'den 1989'a giden bu döneme bakarsak bu sürede alınan kurumsal yanı ağır basan tedbirleri aslında iki ana başlık altında incelemek mümkündür: Öncelikle ülkemizde fiyatların serbestçe teşekkül edeceği kolektif piyasaların kurumsal altyapısı hazırlanmıştır. İkinci olarak ise teşekkül ettirilmeye çalışılan piyasaların güvenli ve düzenli çalışması için bir dizi tedbir gündeme getirilmiştir.

Türkiye'de fiyatların serbestçe teşekkül edebileceği piyasaların oluşturulmasında iki farklı kurum birbirlerinden bağımsız iki farklı çizgi izlemiştir. Bir yanda Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, öte yanda Sermaye Piyasası Kurulu bulunmaktadır. Biri para piyasaları, diğeri sermaye piyasaları alanında bir dizi görev üstlenmiş ve piyasa mekanizmasının kurumsal altyapısını oluşturmaya çalışmışlardır.

PARA PİYASALARI ALANINDAKİ GELİŞMELER

Para piyasaları alanında TCMB 1986 yılından başlayarak İnterbank piyasalarını oluşturmaya başlamıştır. Anılan yılda faaliyete geçen "TL interbank" piyasalarında TCMB bankaların ellerindeki fazla rezervleri birbirlerine piyasa fiyatları üzerinden devretmeleri için bir mekanizmayı gündeme getirmiştir. Önceleri TCMB'nin yalnızca aracılık yaptığı bu piyasada daha sonra TCMB'nin fiyat kotasyonları koymak suretiyle işlemlere taraf olmaya başladığı görülmektedir. Böylelikle hem piyasada zaten bulunan likiditenin bankalar arasında piyasa fiyatına dayalı olarak ihtiyaç duyanlara devri mümkün hale gelmiş, hem de TCMB para piyasalarında istikrarı temin edebileceği bir araca kavuşmuştur. Interbank piyasaları ile birlikte bankacılık sistemimiz likiditeye ulaşabileceği bir piyasa mekanizmasına sahip olmuştur. Aynı sistemi kullanarak TCMB 1987 yılından itibaren açık piyasa işlemlerine de başlamıştır. Bu işlemlerle birlikte ilk kez yasal olarak bankalar ile TCMB arasında "geri satın alma sözleşmeleri" (repo) imzalanmasına da imkân sağlanmıştır.[119] Böylece bankalarımız TCMB ile repo işlemlerine başlamışlardır. Daha sonra 1988 yılında yabancı para cinsinden para alışverişine imkân verecek bir döviz interbank'ı da tesis edilmiştir.

Bu arada 1985 yılından başlayarak DİBS birinci el piyasası yeniden düzenlenmiş ve Hazine'nin ajanı olarak TCMB Hazine ihaleleri düzenlemeye başlamıştır. Hazine ihaleleri ile birlikte DİBS'in piyasa fiyatı toplu pazarlık ile belirlenmek suretiyle satışı için bir mekanizma tesis edilmiştir. DİBS piyasasının ikinci el işlemlerinin düzenlenmesi için ise 2000 yılını beklemek gerekmektedir. Hazine ancak 1999 yılından başlayarak DİBS'in likiditesinin temin edildiği piyasaların önemini kavramış ve birincil aracılık sistemini tartışma gündemine sokmuştur.

Bu arada para piyasaları alanında geleneksel bankacılık işlemleri ile ilgili olan bir başka araç, mevduat sertifikaları, ilk olarak 1980 yılında düzenlenmiş olmasına rağmen başarısız kalmıştır. Bankaların kolektif piyasalardan fon temini için düşünülen bu araç beklenen performansı göstereememiş, banker krizine yol açan süreçte amaç dışı kullanıldığı için hamiline yazılı mevduat hesabı olarak kalmıştır. Mevduat sertifikalarının hamiline yazılarak likiditesinin temin edilmesi ve ikincil piyasalarda el değiştirmesi mümkün olamamıştır.

119 Daha önce banker krizi takiben menkul kıymetleri belli bir fiyat üzerinden geri satın alma garantisi verilerek işlem görmesi yasaklanmıştı. Bu nedenle açık piyasa işlemleri ile birlikte repo işlemleri bankalarla TCMB arasında yapılan işlemlerle sınırlı olarak mevzuatımıza resmen girmiştir.

SERMAYE PİYASALARI ALANINDAKİ GELİŞMELER

Para piyasaları açısından bakıldığında bankaların likiditeye kolaylıkla ve piyasa fiyatlarına dayalı olarak ulaşabileceği piyasalar interbank TL ve döviz piyasaları ile APİ işlemleri vasıtasıyla DİBS portföyleri olmuştur. Bu mekanizmaların güvenli bir biçimde işlemesi için getirilen tedbirler ile birlikte gündeme girmesi bankacılık alanında likidite yönetimini kolaylaştırmış ve değişen dünyaya ayak uydurmak için gereken piyasa altyapısını ortaya çıkarmıştır.

TCMB'nin para piyasalarının oluşturulması için gereken altyapıyı oluşturmaya yönelik faaliyetine benzer bir çalışma, sermaye piyasaları alanında SPK tarafından yürütülmüştür. Ülkemizde sermaye piyasalarının oluşturulması için gereken yasal çerçeve Meclis'te 1960'lı yıllardan beri bekleyen Sermaye Piyasası Kanunu'nun (SerPK) 1981 yılında yasalaşmasıyla resmen başlamıştır. Ancak bu alandaki fiili çalışmalar için 1982 yılında SPK'nın teşkil edilmesi gerekmiştir. Dikkat edilirse dönem "banker krizi"nin tam ortasında başlamaktadır. Bu nedenle gerek SerPK düzenlemesi, gerekse de SPK deneyimi bankerler döneminin olumsuz etkilerine karşı tepkileri doğal olarak içermektedir. SPK bir taraftan sermaye piyasalarında piyasaya dayalı bir fiyatlama mekanizmasının altyapısını teşkil ederken, diğer taraftan da daha kuruluşundan başlayarak bankerlerin işlemlerinin tasfiyesi ile uğraşmak durumunda kalmıştır.

SPK, faaliyetine en temel konulardan başlamak durumunda kalmış ve menkul kıymetlerin tanımı ve ihraç ko-

şulları ile ilgili bir çerçeve çizmiştir. Bu dönemde ne tür finansal araçların, kimler tarafından, nasıl piyasalara ihraç edilebileceği ile ilgilenilmiştir. Bu açıdan halka açık anonim ortaklıklar dikkate alınmadan tasarlanmış olan Türk Ticaret Kanunu'nun eksikleri, SerPK ve diğer SPK düzenlemeleri tamamlanmaya çalışılmıştır.

SPK'yı gelişmiş ülkelerin sermaye piyasası kurullarından ayıran temel özellik, kurumun sermaye piyasalarının hem düzenlenmesi ve denetimi ile, hem de piyasaların geliştirilmesi ile görevlendirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla iktisadi ajanların kendi aralarında iletişim kurabilecekleri bir piyasa mekanizmasının bulunmadığı bir ortamda SPK finansal yenilikler sürecinin öncüsü gibi davranarak bir dizi yeni finansal aracı tanımlamak durumunda kalmıştır.

SerPK menkul kıymetlerin tasarruf sahipleri arasında alım satımına imkân verecek ikincil piyasaların oluşumu ile ilgili hükümler içermediği için menkul kıymetler borsalarının teşkiline ilişkin prosedürü ve bu tür piyasaların ana faaliyet ilkelerini belirlemek üzere 1982 yılında 90 sayılı Kanun Hükmünde Kararname çıkartılmıştır. Anılan kararnameye dayanılarak 1985 sonuna kadar İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın (İMKB) altyapısı hazırlanmış ve İMKB 1986 başında faaliyete geçmiştir. İMKB'nin faaliyete geçmesi ile birlikte şirketlerin ihraç edeceği hisse senetlerinin tasarruf sahipleri arasında el değiştirebileceği, hisse senetlerine yatırım yapan tasarruf sahiplerinin portföy kompozisyonlarını değiştirebilecekleri bir piyasa mekanizması oluşturulmuştur. İMKB'nin teşkili ile birlikte hisse senetlerinin likiditesini temin edebilmek ve bu yolla tasarruf sahibinin şirketler tarafından ihraç edilecek hisse senetlerine talep yaratabilmesine, birincil piyasaların gelişmesine de dolaylı yoldan katkıda bulunabilecek bir piyasa oluşturulmuştur. 1990'lı yıllarda İMKB bünyesinde borçlanma araçlarının ve bu arada DİBS'nin işlem görebileceği bir tahvil ve bono piyasası da oluşturulmuştur. İMKB'nin modernizasyonu ve işlemlerin bilgisayar yardımıyla gerçekleştirilebilmesi de ancak 1990'lı yıllarda mümkün olabilmiştir.

SPK, kurumsal tedbirlerin ağır bastığı 1982-1989 döneminde sermaye piyasalarında aracılık faaliyetlerinin düzenli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için bir dizi aracı kuruluşu da lisanslamaya başlamıştır. Bu yolla işlemlerin düzenli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeve oluşturulurken SerPK'daki yaklaşıma ve ülkemizdeki tarihsel gelişme sürecine uygun olarak "evrensel bankacılık sistemi" benimsenmiştir. Kıta Avrupası ülkelerinde yaygın olan bu anlayışa göre bankaların, yalnızca bankacılık lisansına sahip oldukları için sermaye piyasalarının her alanında faaliyet gösterebilecekleri esası benimsenmiştir. 1981 tarihli SerPK'nın gerekçesinde bankaların "birer güven müessesi olarak" sermaye piyasalarında faaliyet gösterme hakkına

doğal olarak sahip oldukları belirtilmektedir. Böylece bankaların geleneksel bankacılık faaliyetleri (mevduat toplayıp kredi dağıtma) yanında, reel kesimde faaliyet gösteren şirketlere ortak da olabilecekleri anlayışı, sermaye piyasalarının her alanında faaliyet gösterme imkânı ile birleşmiş ve "evrensel bankacılık sistemi" ülkemizde tamamlanmıştır.

İkincil piyasa işlemleri söz konusu olduğunda önem taşıyan husus, tasarruf sahiplerinden menkul kıymetlerin alım ve satımına ilişkin emir toplama ve bu emirlerin işlem yapılmak üzere aktarılmasında düzenli ve güvenli bir sistem teşkil edilmesidir. Bu gün halen İMKB için bir problem olan ve elektronikleşme ile çözülmeye çalışılan emir toplama ve iletim mekanizması TİB'in aynı işlemi "bankamatik"leri vasıtasıyla düzenli ve güvenli bir biçimde gerçekleştirmesi nedeniyle TİB'e menkul kıymetlerin ikincil piyasa işlemlerinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ülkemizde otomatik gişe makinelerinin (ATM) "bankamatik" adıyla tanınıyor olması bile TİB'in bankacılık ve menkul kıymet işlemlerinin elektronikleştirilmesindeki öncü rolünü açıklıkla ortaya koymaktadır.

Bankacılık sistemimizde gişe hizmetlerinin otomatik olarak yapılmasını sağlayan ilk ATM "bankamatik" adıyla 1987 yılında TİB tarafından Ankara'da kullanılmaya başlanmıştır. Yine bu bankamatiklerin sermaye piyasalarında bir elektronik emir toplama ve iletim hizmeti vermeye başlaması da TİB ile sermaye piyasalarında yaygınlaşmaya başlayan bir hizmet dalı olmuştur. TİB bu alandaki öncülüğünü halen sürdürmektedir. 1997 yılı itibariyle sermaye piyasası işlemleri için açtırılmış olan "yatırım hesapları"nın toplamı 1,2 milyondur. Bu rakam TİB'in küçük yatırımcının güvenli bir biçimde sermaye piyasalarında işlem yapabilmesi için oluşturduğu emir toplama ve iletim sisteminin bir sonucudur. Bankamatikler ile başlayan bu süreç şimdi bankanın internet üzerinden işlemlere imkân sağlayan interaktif bankacılık faaliyetleri ile pekişmektedir. İlk kumbaradan, ilk internet üzerinden işlemlere TİB finansal piyasalardaki yeniliklerde öncülük misyonunu sürdürmeye devam etmektedir.

1981 yılında kabul edilen SerPK sermaye piyasalarında faaliyet gösterebilecek kurumsal yatırımcılar olarak menkul kıymetler yatırım fonları ve yatırım ortaklıklarını da finansal serbestleşme sürecine sokmuştur. SerPK yatırım fonu kurma lisansının münhasıran bankalara tanınacak bir ayrıcalık olacağını da belirlemiştir. Bu çerçevede, vergiden kaynaklanan problemler çözüldükten sonra ilk menkul kıymetler yatırım fonu 1987 yılında TİB tarafından kurulmuştur.

TİB'in yatırım fonu endüstrisindeki öncülüğü ve ağırlığı bu gün de devam etmektedir. 1999 yılı sonu itibariyle seksenden fazla aracı kuruluşun faaliyet gösterdiği bu endüstri içinde TİB'in piyasa payı %30'u aşmaktadır. İkinci grubun

payının %10'lar civarında olduğu düşünüldüğünde TİB'in bu piyasa içindeki önemi daha iyi anlaşılabilir. Kurumsal yatırımcılar piyasasında TİB tartışmasız bir lider konumundadır. TİB'in bu piyasadaki liderliğini pekiştiren yine 1980'li yıllarda oluşturduğu elektronik gişe hizmeti veren bankamatikler vasıtasıyla yatırım fonu katılma belgelerinin rahatlıkla ve güven içinde alınıp satılmasına imkân sağlayan öncü sistemidir. Yatırım hesaplarına dayalı olarak işleyen sistem, özellikle küçük yatırımcının güvenle menkul kıymetlere ve menkul kıymetlere dayalı portföylere yatırım yapabilmesi imkânını getirmiştir.

Bu çerçevede bakıldığında, SPK 1989 yılına kadar sermaye piyasalarının kurumsal altyapısı ile ilgili temel adımları atmıştır. Yukarıda özellikle vurgulandığı gibi, sermaye piyasalarına küçük tasarruf sahiplerinin yaygın ve yoğun bir biçimde katılımında ise TİB'in önemli katkıları olmuştur.

PİYASALARIN GÜVENLİ VE DÜZENLİ FAALİYETİ İÇİN GETİRİLEN SERBESTLEŞME TEDBİRLERİ

Finansal serbestleşme sürecindeki değişiklikler tanımlanırken, getirilen tedbirlerin iki ana başlık altında incelenebileceği vurgulanmıştı: Bunlardan ilki, ülkemizde fiyatların serbestçe teşekkül edeceği kolektif piyasaların kurumsal altyapısının hazırlanması, ikincisi ise teşekkül ettirilmeye çalışılan piyasaların güvenli ve düzenli çalışması için tedbirler alınması idi. Yukarıda finansal serbestleşme döneminin kurumsal tedbirler aşamasında ilk ana başlık altında toplanabilecek olan unsurların altı çizilmiştir. Şimdi kısaca kurumsal altyapısı oluşturulan piyasaların güvenli ve düzenli faaliyeti için getirilen tedbirler de özetlenebilir.

Bu başlık altında öncelikle üzerinde durulması gereken husus, SPK tarafından menkul kıymet ihraç edecek şirketlere getirilen muhasebe standartlarıdır. Sermaye piyasalarında tasarruf sahibi kendi elindeki kaynakları hangi reel sektör projesine aktaracağına kendisi karar vermektedir. Kaynak dağıtım kararlarını kendisi veren tasarrufçu elbette reel sektör projelerini karşılaştırabilecek yeterli ve doğru malumata (enformasyon) ihtiyaç duymaktadır. Şirketlerle ilgili olarak bu tür malumatın sağlıklı bir biçimde üretilebilmesi için öncelikle şirketlerin kamuya açıklanan mali tablo ve raporlarının karşılaştırılabilir olması gerekmektedir.

SPK öncesinde, değil farklı şirketlerin mali tablo ve raporlarını sağlıklı bir biçimde karşılaştırabilmek, aynı şirketin farklı yıllara ait mali tablo ve raporlarını kıyaslayabilmek bile tam olarak mümkün değildi. Reel sektör projelerinde, şirketlerle ilgili bu tür bir kıyaslamaya imkân verebilmek için öncelikle şirket hesaplarının belli bir standart muhasebe planı çerçevesinde, standart ilkelere uygun olarak tutulması gerekmektedir. Bu ihtiyacı en başından tespit eden SPK

bu alandaki ilk düzenlemeleri 1983 ve 1984 yıllarında yapmıştır. Böylece sermaye piyasalarında kamuyu aydınlatma sisteminin temelleri atılmıştır. Daha sonra menkul kıymetleri halka arz olunan şirketlerin belli periyotlar dahilinde belli bilgileri kamuya açıklamasını zorunlu tutan bir periyodik kamuyu aydınlatma sistemi teşkil edilmiştir. Kamuyu aydınlatma sistemi, SerPK'da 1992 yılında yapılan değişiklikleri takiben "arızi kamuyu aydınlatma standartları"nın getirilmesi ile esas olarak tamamlanmıştır. Bu çerçevede, SPK ilgili tebliğinde belirlediği bazı durumların gerçekleşmesi halinde şirketlere kamuyu bilgilendirme yükümlülüğü getirmiştir. 1993 yılında aracı kurumlar için de standart muhasebe kuralları getirilmiştir.

Piyasaların güvenli ve düzenli işleyişini temin etmek üzere getirilen ikinci bir tedbir 1983 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nun (TSMF) oluşturulmasıdır. Böylece bankaların kredi portföyleri ve plasman politikaları hakkında bilgilendirilmeyen tasarruf sahibinin bankalar arasında seçim yapma yükümlülüğü ortadan kaldırılmıştır. TSMF'nin varlığı nedeniyle bankaların daha fazla risk almalarını engelleyecek bir sistem teşkil etmek üzere 1985 yılında çıkarılan Bankalar Kanunu ile sermaye yeterliliği düzenlemeleri getirilerek bankaların aktifte alabilecekleri riskler sınırlandırılmaya çalışılmıştır. Yine getirilen sisteme uyulup uyulmadığını sürekli takip etmek üzere hem Hazine, hem de TCMB bünyesinde bankacılık gözetim birimleri oluşturularak yeni sistem tamamlanmıştır. Böylece bir yandan TSMF ile banka bilançolarının pasifi kamu güvencesi altına alınmakta, tasarruf sahibine garanti verilmekte diğer yandan ise verilen güvencenin banka yönetimini daha fazla risk almaya itmemesi için sermaye yeterliliği standartları ve gözetim gündeme getirilmektedir. 1994 krizini takiben mevduat sigortası sistemi ile getirilen garanti yatırılan mevduatın %100'üne çıkartılmıştır.

YABANCI PARA CİNSİNDEN YÜKÜMLÜLÜKLER VE 1989 KARARLARI

Finansal serbestleşme döneminde şimdiye kadar tartışılmayan bir başka gelişme ise banka bilançolarının pasifinde yabancı para cinsinden yükümlülüklerin hem tutarının, hem de oranının artmasıdır. Bankacılık sisteminin ve bu arada TİB'in bilançoları bu gelişme dışarıda bırakılarak değerlendirilemez. 1989 sonrasında sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesine yönelik kararlarla birlikte yabancı para cinsinden yükümlülüklerin önemi daha da artmıştır. Bu gelişme banka bilançolarında yeni risklerin ortaya çıkmasına neden olmuş ve banka bilançoları açısından yeni bir dönemin de habercisi haline gelmiştir.

Öncelikle kronolojik olarak bakıldığında banka bilançolarında yabancı para cinsinden yükümlülüklerin asıl kaynağını döviz tevdiat hesapları'nın (DTH) oluşturduğu görülmektedir. DTH'lar yurtiçinde yerleşik olanlara 1984 yılından itibaren yabancı para bulundurma serbestliğinin verilmesi ile birlikte banka

bilançolarının pasifinde büyümeye başlamıştır. DTH'nın kaynağının sorulmaması, 1989 kararlarından çok önce sermaye hareketlerinin fiili olarak serbestleştirilmesini getirmiştir. 1989 yılında sonra ikinci bir yabancı para yükümlülük türü olarak bankaların yabancı para cinsinden dışarıdan aldığı kredilerde artmaya başlamıştır.

Yabancı para cinsinden bu iki yükümlülük türü karşılaştırıldığında, davranışsal bir farklılık da göze çarpmaktadır. Buna göre yurtiçinde yerleşiklerin DTH'ları yabancı para cinsinden yurtdışından temin edilen kredilere göre miktar açısından çok daha istikrarlı bir seyir izlemektedir. Bu açıdan DTH'lar banka yöneticileri için daha güvenilir bir finansman kaynağı niteliğindedirler. Yabancı para cinsinden krediler miktar olarak sürekli oynarken, DTH toplamı fazla değişmemektedir.

Peki, DTH'lara yönelen tasarruf sahibi nasıl bir tavır izlemektedir? Öyle anlaşılmaktadır ki, yurtiçinde yerleşik tasarruf sahiplerinin önemli bir bölümü 1980'li yıllara damgasını vuran makro iktisadi istikrarsızlık şartları içinde portföyünde daha güvenli gördüğü yabancı parayı tutmayı tercih etmektedir. Türk Lirası finansal araçların yüksek getirisine karşın tasarruf sahibinin pozisyonunu fazla değiştirmemeyi tercih ettiği, her türlü riskten kaçınmayı seçtiği anlaşılmaktadır. İktisadi istikrarsızlık şartlarının yoğunlaştığı dönemlerde DTH'yı seçen tasarruf sahipleri artmakta, ancak göreli istikrar koşullarına rağmen bu miktar belli bir alt limitin altına da düşmemektedir.

Bu bölümün başında finansal serbestleşme programının temel amaçlarından bir tanesinin yurtiçi tasarrufların artan bir bölümünün finansal piyasalarda toplanması olduğu vurgulanmıştı. Yine programın performansı değerlendirilirken yurtiçi finansal tasarruf havuzundaki büyümenin olumlu bir unsur olarak analize dahil edilmesi gereğinin de altı çizilmişti. Bu çerçevede bakıldığında, yurtiçi tasarrufların giderek artan bir bölümünün yirminci yüzyılın son yirmi yılında finansal sistemde toplanmasının, finansal serbestleşme sonucunda finansal piyasaların boyutlarının büyümesinin arkasında esas olarak tasarruf sahiplerinin yabancı para tutmayı tercih etmesi yatmaktadır. DTH dışarıda bırakıldığında 1980 sonrasında finansal sistemin boyutlarının büyümediği, tam tersine küçüldüğü görülecektir.

Peki, özellikle 1989 sonrasında banka bilançolarında giderek büyüyen bu yabancı para cinsinden yükümlülükler ne anlama gelmektedir? Bankalar bilançolarının pasifindeki etkileri her an hissettiklerine göre artan yabancı para cinsinden yükümlülükler neye yol açmaktadır? Açıktır ki, bu durum bankaların giderek yabancı para cinsinden pozisyon açmasına neden olmaktadır. Yabancı para cinsinden yükümlülük taşıyan bankacılık sistemi, bilançosunun aktifinde yabancı para

değil, TL cinsinden varlıkları taşımaktadır. Böylece tasarruf sahibi DTH vasıtasıyla kendini güvende hissederek fonlarını bankaya emanet etmeyi tercih ettiği için bankacılık sisteminin bilançosunda taşıdığı döviz kuru riski artmaktadır. Döviz kuru riski denildiğinde TL'nin hızlı değer kaybı ihtimali karşısında banka bilançosunun aktifindeki TL varlıkların pasifteki yabancı para cinsinden yükümlülükleri karşılayamaması ihtimalinden söz edilmektedir. Yabancı para cinsinden pozisyon açılması döviz kuru riskini ortaya çıkarmaktadır.

Peki, bu açık pozisyon riski, bankanın TL cinsinden araçlar vasıtasıyla daha fazla kâr elde etme isteğinden mi bilançolarda taşınmaktadır? Genellikle kabul gören yaklaşım buna "evet" cevabını vermektedir. Ancak dikkat edilirse, bunun "mitolojik" bir açıklama biçimi olduğu göze çarpmaktadır. Aslında bankacılık sistemi, başka çaresi olmadığından yabancı para cinsinden pozisyon açmak zorundadır. Tasarruf sahibinin iktisadi istikrarsızlık ortamı nedeniyle portföyünde yabancı para tutmayı tercih ediyor olması, bankanın hareket alanını daraltmaktadır.

Tasarruf sahibi elindeki fonu bankaya DTH olarak emanet etmeyi tercih ettiğinde, pozisyon açmak istemeyen bir banka yöneticisinin önünde iki seçenek bulunmaktadır. Öncelikle elindeki yabancı para cinsinden kaynağı yurtdışında, yabancı para cinsinden finansal araçlara yatırabilir. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nin hazine bonoları gibi güvenli bir aracı seçebilir. Ancak bu durumda bankamız elindeki kaynağı Türkiye'den uzaklaştırmakta ve ülke içindeki pazar payının düşmesine neden olmaktadır. Kendisinden daha fazla risk almaya istekli bir rakibi bu temkinli bankayı kendi pazarından edebilir. Banka yöneticisinin, böyle bir rekabet karşısında seçenek seti daralmaktadır. Yine de büyüyen DTH hesapları karşısında yabancı para cinsinden pozisyon açmamayı tercih edebilir. Bu durumda, örneğin, içeride yerleşik olan müşterilerine yabancı para cinsinden kredi açmaya karar verebilir. Böylece banka yöneticisi, yönetemeyeceğini düşündüğü kur riskini içeride yerleşik bir şirkete veya kişiye aktarmış olmaktadır. Ne ki TL hızlı bir biçimde değer kaybettiğinde, aynı kur riski bu kez o şirket veya kişi tarafından daha iyi yönetilemediği için banka bilançosuna kredi riski olarak geri dönecektir. Pozisyon açmadığını düşünerek rahat uyuyan banka yöneticisi, aynı kur riski nedeniyle bankaya olan TL yükümlülüklerini yerine getiremeyen müşterisine verdiği krediyi "batık kredi"ler arasına naklet-mek zorunda kalacaktır.

Böyle bir ortamda banka yöneticisinin daha iyi yönetebileceğini varsayarak, kur riskini üstlenmekten başka bulabileceği bir çözüm yolu söz konusu olmamaktadır. Özellikle 1990'lı yıllarda banka bilançolarını saran açık pozisyon veya kur riskine öncelikle bir zorunluluk olarak bakılmasında fayda bulunmaktadır. Banka bilançosunun pasifinde yurtiçinde yerleşik olan tasarruf sahiplerinin DTH açtırmayı tercih etmeleri, bankanın pozisyon açmak zorunda kalmasının temel ne-

denidir. Bu tür risklerin sınırlandırılması ise tekil bankaların üstlenebilecekleri bir vazife gibi değerlendirilmemelidir. Konu kamu tarafından sermaye yeterliliği düzenlemeleri çerçevesinde ele alınmak durumundadır. Nitekim, 1994 krizinden sonra açık pozisyon tutarı konusunda benzer bir düzenleme yapılmıştır.

Yukarıdaki açıklamaların amacı, bankaların 1990'lı yıllarda yabancı para cinsinden pozisyon açmalarının temelinde TL finansal varlıkların yüksek getirisinin hiçbir katkısı olmadığını vurgulamak değildir. Vurgulanmak istenen, yüksek kazanç beklentisinin, bugün hâlâ geçerliliğini sürdüren bu risk birikiminin tek nedeni olmadığı gerçeğidir. Yoksa TL araçların yüksek getirisi bankaların imkân buldukça yurtdışından yabancı para cinsinden kredi almalarını teşvik etmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta, yurtdışından yabancı para cinsinden alınan kredilerin yabancı para cinsinden DTH karşısında miktarca daha küçük olması ve dönemler itibariyle miktar değişkenliğinin fazla olmasıdır.

1980 SONRASI MAKRO İKTİSADİ BELİRSİZLİK ORTAMININ FİNANSAL PİYASALARA ETKİSİ

Bu durum bizi 1980 sonrası bankacılık sistemi bilançolarının anlaşılmasında dikkate alınması gereken ikinci noktaya, makro iktisadi belirsizlik ortamının incelenmesine getirmektedir. Yukarıda bu ortamın bir ürünü olarak tasarruf sahiplerinin bir bölümünün ellerindeki kaynakları yabancı para cinsinden tuttukları vurgulanmıştır. Ayrıca dönemin bir başka sonucuna, TL cinsinden araçların bu arada DİBS'nin reel faiz oranının yüksek olduğuna da değinilmiştir. Bu iki tespit nasıl bir ortamdan doğmaktadır? Banka bilançolarındaki gelişmelerin bir bütün olarak incelenebilmesi için bu sorunun da cevaplanması gerekmektedir. 1980 sonrasında bankacılığın, bilançonun pasifindeki gelişmeleri yakından takip edip buradaki eğilimleri aktife yansıtarak yapılmaya başlandığı, bankacılık alanında bu açıdan bir dönüşüm olduğu vurgulanmıştı. Peki, makro iktisadi ortam bilançolarda nasıl bir yapılanmayı zorunlu hale getirmektedir? Bu bölümde öncelikle bu sorulara cevap bulunmaya çalışılacaktır.

Türkiye'de 1980'li yıllar finansal piyasalarda hızlı bir değişimin gündeme geldiği, ülkenin dışa açık bir sanayileşme sürecine girdiği, fakat kamu kesiminin bir türlü günün ihtiyaçlarına uygun olarak yeniden yapılandırılamadığı bir dönem olarak anılacaktır. 1980'li yıllarda, 1970'lerle kıyaslandığında kamu kesimi açıkları varlığını sürdürmüştür. Bu alandaki temel değişim, kamu kesimi açıklarının finansman biçimindedir. Açıkların finansmanında, ağırlıklı tercih TCMB kaynakları yerine iç borçlanma yönündedir.

Bu temel tercih nedeniyle 1980 sonrasında kamu kesimi açıklarının ekonomimiz üzerindeki etkileri farklı bir seyir izlemiştir. Ağırlık iç borçlanmaya verildiği için, kamu kesimi açıkları finansal piyasalarda faiz oranlarının yükselme-

sine neden olmuştur. Yüksek reel faiz oranlarını kamu kesimindeki finansman probleminin sonucu veya o hastalığın bir semptomu olarak görmek gerekmektedir. Yüksek reel faizin ardında kamu kesiminin finansman ihtiyacının yurtiçi finansal tasarruf havuzu karşısındaki büyüklüğü yatmaktadır. Dönem içinde, finansal serbestleşme tedbirleri ile finansal piyasaların boyutları büyümüş, ancak kamunun finansman ihtiyacı daha da hızlı artmıştır.

TL cinsinden yüksek reel faiz hem içeride yerleşik olanların, hem de yabancı tasarruf sahiplerinin yabancı paradan TL'ye dönmesini teşvik etmiş, bu nedenle dönem içinde TL yabancı paralar karşısında aranan bir para olmuş ve reel olarak değer kazanmıştır. Yukarıda üzerinde durulan açık pozisyonun temelinde bu olgu yatmaktadır. Ancak yüksek TL kazanç ihtimaline karşın, bunu her şeye rağmen daha riskli gören bir yatırımcı grubu DTH'da kalmayı tercih etmektedir. Bu iktisadi istikrarsızlık süreci enflasyonist bekleyişleri beslemekte, dış ticaret dengesini tehdit etmekte ve şirketler kesiminin uzun vadeli finansmanını imkân dışına iterek, ekonomimizi yabancı tasarrufların hareketine dayalı bir dur/kalk sürecine sokmaktadır.

Makro iktisadi istikrarsızlık sürecini genel hatları ile tanımladıktan sonra problemi de açıklıkla ifade etmekte fayda bulunmaktadır: 1990 yılından itibaren yüksek reel faiz oranının da katkısıyla kamu iç borç stoku hızlı bir büyüme sürecine girmiştir. İç borç stokunun ekonomimiz içindeki ağırlığı önce %10'lara ulaşmış, 1990'ların sonunda ise %20'leri de aşmıştır. İç borç stokunun sürekli büyümesi hem reel faiz oranlarını yüksek tutmaya devam ederek iç borç stokuna kendi kendine büyüme istidadı kazandırmış, hem de ortaya bir sürdürülebilirlik sorunu ve tedirginliği getirmiştir. İç borç stokunun her yapılan ihalede yeniden çevrilip çevrilmeyeceğine dayalı olan bu tedirginlik, faiz oranına eklenen risk primini artırarak sürdürülebilirlik sorununu daha da büyütmüştür.

İç borç stokunun piyasalarda gönüllü olarak çevrilebilmesi için en son çaba 1996-1999 yılları arasında gündeme gelen TCMB politikalarından izlenebilir. Bu dönemde, TCMB, siyasi karar alıcıların sorunu kabul ederek gereğini yerine getirmesine kadar, kendisine "fiyat istikrarı" ile ilgili olarak tevdi edilen görevi bir kenara bırakarak "piyasa istikrarı"na önem vermeye başlamıştır. İnterbank piyasaları vasıtasıyla likidite sürekli olarak belli bir düzeyde tutulmaya çalışarak, kısa vadeli faiz oranlarının oynaklığının azaltılmasına ağırlık verilmiştir. 1996-1999 döneminde hem faiz oranında, hem de döviz kurlarında oynaklık önceki dönemlerle kıyaslanamayacak bir biçimde azalmıştır.

Böylece TCMB makro iktisadi belirsizlik ortamına karşın, piyasalarda bir "belirlilik" ortamı yaratmıştır. TCMB'nin artan kredibilitesi ve likiditeyi mutlaka sağlayacağına duyulan inanç kamu finansmanındaki problemleri hafifletmiştir.

Ancak, kurlar ve faiz oranları açısından sağlanan bu belirlilik ortamının banka bilançoları açısından sonuçları 2000 yılının gündemine bankacılık reformunu yerleştirmiş gibi görünmektedir.

Bu aşamada, yirmi yıl sonra yeniden açılan istikrar paketinin içerik ve kapsamına değinmek ilginç ve anlamlı olacaktır. Çünkü bu paket ile 24 Ocak sonrasında kamu kesimini yeniden yapılandırmakta gösterilen başarısızlığın ve kamu borçlanmasını sürdürmek için yürütülen politikaların doğurmuş olduğu sorunlar ele alınmaktadır.

23 ARALIK 1999 TARİHLİ STAND-BY ANLAŞMASI VE İSTİKRAR ARAYIŞI

23 Aralık 1999 tarihinde IMF ile imzalanan yeni stand-by anlaşmasına Türkiye'de iktidarda bulunan siyasal yönetimler adım adım ilerlemişlerdir. Aralık 1999'da IMF'ye verilen Niyet Mektubu'nda hükümet tarafından belirtilen hususların büyük bölümünü, 1997 yılı ortalarında iktidara gelen ANASOL-D koalisyon hükümeti, "Ekonomik Politikalar Bildirgesi" kapsamında, bir "Taahhüt Mektubu" olarak IMF'ye sunmuş ve mali destek talep etmeksizin bu kurumla "Yakın İzleme Anlaşması"na imza atmıştır. 1998 yılı üç yıllık olarak öngörülen istikrar programının ilk dilimini oluşturmaktadır. IMF ile imzalanmış olan Yakın İzleme Anlaşması çerçevesinde hükümetin taahhüt ettiği iktisat politikaları ve yapısal "reformlar"ın ele alınması, Aralık 1999 tarihinde imzalanan stand-by anlaşması ile 2000 yılının başından itibaren yürürlüğe konulan -şimdilik- üç yıllık istikrar programını çözümlemek açısından, yararlı olduğu kadar gerekli gözükmektedir.

Haziran 1998 tarihli taahhüt mektubu ve IMF denetimi Taahhüt Mektubu'nda (Ekonomik Politikalar Bildirgesi) enflasyonu düşürmek amacıyla:

"(I) Bütçenin faiz dışı fazlası artırılacak ve bu artış enflasyonla mücadele sürecinde devam ettirilecektir. (II) Kamu ücretleri ve tarımsal destekleme fiyatları gibi bazı temel göstergelerin belirlenmesinde geçmiş enflasyon yerine hedeflenen enflasyon temel alınacaktır. (III) Para politikası enflasyondaki düşüşü destekleyici bir biçimde ve sıkı bir koordinasyon içinde uygulanacaktır. (IV) Kamu finansmanı daha da güçlendirecek yapısal reformlar uygulanacaktır. (V) İç borçlanma ihtiyacını düşürmek ve ekonomide etkinliği artırmak amacı ile özelleştirme hızlandırılacaktır." (5. Madde)

Taahhüt Mektubu'nda hükümetin üç yıllık programının, 1997 yılı sonunda %90 olan enflasyonu (TEFE) 1998 sonunda %50'ye, 1999 sonunda %20'ye ve 2000 yılı sonunda tek rakamlı bir orana düşürülmesini hedeflediği vurgulanmaktadır.

"Bu amaçla, gerekli faiz dışı dengeyi sağlamak için sıkı maliye politikası uygulaması, kamu sektörü ücretleri ve tarımsal destekleme fiyatları için ileriye yönelik endekslemeyi, sıkı koordinasyon içinde ve enflasyonla mücadeleyi destekleyici para politikasını, ilave yapısal reformlar ve özelleş-

tirmenin hızlandırılması politikalarını izlemeye devam edecektir. Bu çerçeveyle uyumlu olarak, temel mali fazla 1999'da GSMH'nin %4,75'ine artırılacak ve kamu sektörü ücretleri ile tarımsal destekleme fiyatları yine hedeflenen enflasyon çerçevesinde belirlenecektir. 1999 yılında büyümenin %4,5 civarında kalması ve enflasyonun hızlı düşüşünün sürmesi beklenmektedir." (18. Madde)

Yukarıdaki alıntıların ana hatlarını yansıttığı istikrar odaklı iktisat politikalarının temel hedefinin, yapısal "reformlar"ın gerçekleştirilmesi ve kamu kesiminin yeniden yapılandırılması yoluyla enflasyonun aşağı çekilmesi olduğu anlaşılmaktadır.

Anti enflasyonist etkinin yaratılması için kilit kavram faiz dışı bütçe fazlasıdır. Konsolide bütçedeki reel harcamalarda (cari harcamalar + yatırım harcamaları) kısıntı yapılarak, elde edilecek mali fazlanın borç faiz ödemesinde kullanılması planlanmaktadır. Bunun anlamı yatırım harcamalarının azaltılmasının yanı sıra kamu kesiminde istihdam edilenlere ödenecek ücret ve maaşların reel olarak düşürülmesidir. Nitekim Ekonomik Politikalar Bildirgesi'nin 5. maddesinde kamu ücretleri ile tarımsal destekleme fiyatlarının belirlenmesinde geçmiş değil, beklenen enflasyonun dikkate alınacağının açıkça vurgulanması, reel ücretlerin aşağı çekileceği anlamına gelmektedir. Nitekim 1998 Mali Yılı Bütçe Gerekçesi'nde belirtilen hedefler arasında "kamu harcamalarının reel olarak azaltılması" yer almaktadır. Hedeflenen faiz dışı bütçe fazlası, faiz dışı bütçe harcamalarının %21,3'üne eşittir. Faiz ödemeleri çıkarıldığında, toplam bütçe gelirlerinin %17,7'sinin tasarruf edilmesi söz konusudur. Demek ki, reel harcamalardaki kesintiler salt faiz ödemelerini gerçekleştirmeye yöneliktir ve vergi gelirlerinin büyük bölümü faiz ödemelerine ayrılmaktadır. Konsolide bütçeden kamu kesiminde istihdam edilenlere yapılan maaş ve ücret ödemelerinin toplam faiz ödemelerine oranı 1998'de %59,3'tür. İki milyon dolayında kamu çalışanına yapılan ödemelerin, toplam faiz ödemelerinin beşte üçüne ulaştığını işaret eden bu oran, 2000 yılında ise %47 olarak öngörülmüştür. Önemli bir nokta da özelleştirme gelirlerinin 1998'de 2 milyar dolar, 1999'da ise en az 3 milyar dolarının borç geri ödemesinde kullanılacağına ilişkin öngörüdür. Arta kalan tutarın en fazla 2 milyar dolarlık bölümünün yatırımların finansmanı için kullanılacağı, bunun üzerindeki gelirlerin ise gene borç faizi geri ödemesinde kullanılacağı belirtilmektedir.

Özelleştirmeden elde edilmesi beklenen gelir tutarı ve bu gelirlerin nasıl kullanılacağına ilişkin öngörüler, Ekonomik Politikalar Bildirgesi'nde üzerinde durulan "yapısal reformlar" veya "politikalar"a yönelmemizi sağlıyor. Bildirge veya Taahhüt Mektubu'nda "yapısal politikalar" olarak

"...telekomünikasyon ve enerji sektörleri için gerekli olan düzenleyici çerçeveye ilişkin yasal düzenlemelerin Aralık 1998 sonu itibariyle TBMM'ye sunulması; 1 Temmuz 1998'den itibaren pet-

rol ürünleri için otomatik fiyatlandırma sistemine geçilmesi; işe yeni başlayanlarda minimum emeklilik yaşının kadınlarda 57'ye, erkeklerde 60'a çıkarılması ve tüm haklardan yararlanabilmek için asgari prim ödeme süresinin kadınlarda 7.200 gün, erkeklerde 9.000 gün olarak belirlenmesi. Mevcut çalışanlar için asgari emeklilik yaşının kadınlarda 50'ye, erkeklerde 55'e çıkarılması; Aralık 1999 itibariyle sağlık sisteminde kullanıcı katılım payı ve maliyet kontrol tedbirlerinin getirilmesi; bankacılık sektöründe mevcut güvenlik rasyolarına uyulmasının sağlanması; bankaların net döviz pozisyonu açığının, Aralık 1988 itibariyle sermaye tabanının %30'una ve Eylül 1999 itibariyle %20'sine indirilmesi; Ziraat Bankası tarafından tarım sektörüne verilen kredilerin faiz oranlarının 1 Temmuz 1998 tarihinde 5 puandan fazla olmamak üzere indirilmesi, bankanın ortalama fon maliyetlerine eşitlenene kadar kredi faizlerinin değiştirilmemesi ve en azından bu düzeyde tutulması; 1998 sonu itibariyle, repoların mevduat munzam karşılıkları uygulamasına dahil edilmesi ve mevduat faizlerine uygulanan vergi oranları ile repo faizlerine uygulanan vergi oranlarının birbirine eşitlenmesi..."

taahhüdü yer almaktadır. Yapısal politikalar bir başka anlatımla telekomünikasyon ve enerji sektörlerinde hızla özelleştirmeye geçilmesini, sosyal güvenlik ve sağlık sistemlerinde özelleştirmeyi de kapsayan yeni yasal düzenlemelere gidilmesini ve bankacılık sektöründe yapısal değişiklikleri sağlayan yeni bankalar kanununun çıkarılmasını öngörmektedir. 1980 sonrası gerçekleştirilemeyen kamu kesimindeki yeniden yapılandırma 2000 yılında temel iktisadi politika hedefi haline dönüşmüştür.

IMF ile imzalanan Yakın İzleme Anlaşması uyarınca uygulamaya konulan programın IMF uzmanlarınca 18 ay boyunca her 3 ayda bir izlenmesi söz konusudur. Nitekim ilki Ekim 1998, ikincisi Şubat 1999, üçüncüsü Mayıs 1999 tarihlerinde gerçekleştirilen denetlemelere ilişkin sonuç bildirgelerinde uygulamalar değerlendirilmiş ve hedefler üzerinde durulmuştur. IMF heyetinin Şubat 1999 tarihinde yaptığı denetim sonucunda yayımlanan bildirgede uygulanan programın anti enflasyonist yönünün başarılı olduğu, ancak bazı önemli yapısal reformların planlandığı şekilde uygulanamadığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda "ana yapısal reformlar" arasında aşağıdaki düzenlemeler yer almaktadır:

"i) enerji ve telekomünikasyon sektörlerinde özelleştirmeyi kolaylaştıracak düzenleyici çerçevenin onaylanması, ii) asgari emeklilik yaşını yükselten ve asgari prim ödeme süresini artırmaya yönelik olarak şekillendiren ve sürüncemede kalan sosyal güvenlik reformu, iii) özelleştirmenin büyük ölçüde artırılması, iv) bankacılık sektöründe bağımsız bir düzenleyici organ tesis eden, gözetim hizmetini politik kaygılardan arındıran ve bankalar için iyileştirici tedbirlere açıklık getiren bankacılık sektörü reformu kanununun çıkarılması."

Türkiye ekonomisinin "küresel ekonomi" eksenine oturtulması doğrultusunda gerekli görülen yapısal dönüşümleri istikrar politikası ile birlikte hızla uygulamaya koyması ve kaçınılmaz gözüken stand-by anlaşmasının izleri sonuç bildirgesinde yer alan aşağıdaki satırlarda bulunmaktadır:

" YİP'in[120] izleme hedefleri, seçimler sonrasında fon kaynakları ile desteklenmiş daha kapsam-

lı ve iddialı bir reform programının kabul edileceği beklentisiyle Haziran 1999 sonu itibariyle tespit edilmiştir."
"Seçimlerden sonra makro ekonomik ve yapısal reformlar çabasının geciktirilmeden yeniden canlandırılmasına ihtiyaç vardır. Türkiye, bu çok ihtiyaç duyulan ve uzun zamandır geciken reformların kararlı bir şekilde ve kapsamlı bir anti-enflasyonist program çerçevesinde gerçekleştirmek üzere harekete geçebildiği zaman IMF'nin güçlü ve somut bir şekilde destek vermesi mümkün olacaktır. Bu zamana kadar ise seçim sonrası dönemde IMF tarafından desteklenebilecek bir programın geliştirilmesini teminen Türk yetkilileri ile yakın işbirliğinde bulunacağız. Türk yetkililerin önümüzdeki aylarda Washington'a yapılması planlanan ziyaretlerinde ve yakın izleme anlaşmasının periyodik incelemeleri çerçevesinde takip edilecektir."

Dünya Bankası da, IMF ile yapılacak olası bir anlaşmayı izleyecek mali destek paketine "yapısal uyum kredileri" ile destek vereceğini açıklamıştır.

Üçüncü denetleme ziyaretinde ise gelecek üç yıl boyunca uygulanacak ve IMF kaynakları ile destelenecek bir ekonomik program niteliğindeki "yeni ve daha kararlı istikrar programı" konusunda taraflar anlaşmış, böylelikle stand-by anlaşması iyice somutlanmaya başlamıştır.

Yeni Stand-by Anlaşması ve Ekonomik Program
Stand-by anlaşması 23 Aralık 1999 tarihinde imzalanmıştır; ancak anlaşmaya 1998 ortalarından itibaren hızlı adımlarla yönelme söz konusudur. Ekonomik, mali ve ticari açıdan hızla liberalleşen Türkiye ekonomisindeki önemli yapısal tıkanıklıklar, 1980 başlarında uygulamaya konulan istikrar ve yapısal uyum programları ve stand-by anlaşması ile yeni bir model denemesine soyunan Türkiye'yi, yirmi yıl sonra yeni bir istikrar ve yapısal uyum programını başlatan stand-by anlaşmasına ulaştırmıştır. Hiç kuşkusuz yeni stand-by anlaşması ile desteklenen istikrar ve yapısal uyum sürecinde yirmi yıl önce başlatılmış olan iktisadi liberalleşmenin hızlandırılması söz konusu olmakla birlikte, para ve döviz kuru politikalarında sıkı bir denetleme de getirilmiştir.

Stand-by anlaşması ile uygulanması kabul edilen yeni ekonomik program, hükümetin IMF'ye göndermiş oldu-

ğu 9 Aralık 1999 tarihli "Niyet Mektubu"nda somut olarak ortaya konulmaktadır.[121] Mektupta şekillenen model özünde özgün ve yeni değildir. 1998 ortalarında açıklanan Ekonomik Politikalar Bildirgesi ve Yakın İzleme Programı'nda ortaya koyulan görüşler, bu bağlamda alınan ve alınması gerekli görülen önlemler yeni Niyet Mektubu'nda belirginleşen ekonomik modelin ayrılmaz parçalarıdır veya bir başka deyişle modelin içeriğini ve araçlarını oluşturmaktadır.

Esas olarak anti-enflasyonist niteliğe sahip istikrar programında üç temel politika aracının kullanılması söz konusudur: maliye politikası, para ve kur politikaları ve gelirler politikası. Niyet Mektubu'nda bu olgu şöyle ifade edilmektedir: "Programımız üç temel unsura dayanmaktadır: programın başlangıcında kamu sektörü temel fazlasının mümkün olduğunca yüksek tutulması, yapısal reformlar ve tutarlı gelir politikaları ile desteklenmiş sıkı döviz kuru taahhütleri. Başlangıçta kamu sektörü temel fazlasının yüksek programlanması gereklidir. Çünkü kamu hesaplarında zayıflık yüksek enflasyonun arkasında yatan temel faktördür. Yapısal reformlara, mali ayarlamayı sürdürebilir kılmak, etkinliği artırmak ve artan özelleştirme gelirleri sayesinde kamu borcunun azaltılmasını kolaylaştırmak için ihtiyaç vardır. Sıkı döviz kuru taahhüdü ve tutarlı gelir politikası, özellikle enflasyonla mücadelenin ilk aşamasında, enflasyon ve faiz oranlarının hızlı indirilmesi için gereklidir."[122] (Madde 7)

Yukarıda belirtilen "kamu sektörü temel fazlası" (faiz dışı fazla) kavramı konsolide bütçeyi, bütçe dışı fonları, yerel yönetimleri, finans sektörü dışında faaliyet gösteren KİT'leri, TCMB'yi ve kamu bankalarının görev zararlarını kapsamaktadır. Özellikle konsolide bütçede faiz dışı fazlanın sağlanması doğrultusunda, reel harcamaların azaltılması ve elde edilecek fazlanın faiz ödemesine yönlendirilmesi söz konusudur. Nitekim 200 yılı bütçesinde cari harcamaların payı %29,4 (personel %21,2), yatırımlarınki %5 ile sınırlı tutulurken, transferlere %65,5'lik bir pay ayrılmıştır. Bütçe ödenekleri içinde, %42,1'i iç borç faizlerine olmak üzere, toplam faiz ödemelerine ayrılan pay %44,9'dur. 1999 yılı bütçesi başlangıç ödeneklerine göre, cari fiyatlarla en büyük artış %108,5 ile iç borç faiz ödeneklerinde, en düşük artış ise %45,2 ile personel ödeneklerinde kaydedilmektedir. Transferler içinde faiz ödemeleri %68,7'lik bir paya sahipken, KİT'lere %2, sosyal güvenlik kurumları için %11,7 (Emekli Sandığı: %4,5, SSK: %2,6, Bağ-Kur: %4,6) dolaylarında paylar öngörülmüştür. Bütçede yer alan faiz ödemelerinin GSMH'ye oranı %17 olarak belirlenmiştir.[123] 2000 yılında konsolide bütçe temel fazlasının GSMH'nin %3,9'una çıkartılması öngörülmektedir. Deprem harcamalarının faiz dışı fazladan çıkarılması ile, bütçede öngörülen faiz dışı fazlanın GSMH'ye oranının %5,4 olması hedeflenmektedir. Bütçenin faiz dışı fazlada belirlenen düzeye ulaşabilmesi için kamu gelirlerinin GSMH'nin %5'i oranında artırılması, kamu harcamalarının da %1,5 oranında azaltılması öngörülmüştür. Faiz yükünün mali baskısını vurgulamak için Amerikan Doları cinsinden bir değerlendirme yapalım. Konsolide bütçedeki toplam ödenekler, doların 2000 yılındaki ortalama TL karşılığı dikkate alındığında 82

milyar dolar dolaylarına ulaşmaktadır. Faiz ödemelerine 37 milyar dolar tutarında pay ayrılmıştır. 2000 yılı sonunda, %5,5 oranında büyüme ile ulaşılması hedeflenen toplam GSMH ise 218 milyar dolardır. Bu rakamlar faiz ödemelerinin salt merkezi bütçe üzerinde değil, makro ekonomik düzeyde yarattığı ağır mali baskıyı, kaynak tahsisinde ve reel sektör üzerindeki olumsuz etkileri gözler önüne sermektedir. Başta konsolide bütçe olmak üzere, bir bütün olarak kamu kesiminde temel fazlaya ulaşılmak istenmesinin nedeni salt enflasyonist baskıyı kırmak değil, aynı zamanda borç ödemelerini de sürdürmektir. Bu süreçte 1994 yılından beri iç piyasalardan borçlanarak dış borç servisini gerçekleştirdiği için net dış borç ödeyici konumunda bulunan Türkiye'nin, özellikle de kamu kesiminin, söz konusu konumdan sıyrılması amaçlanmaktadır. Bir başka deyişle, iç borcu dış borca dönüştürmek isteyen yetkililerin, istikrar programını IMF denetiminde uygulayarak, uluslararası piyasalara güven vermeye ve böylece yeni dış kaynak bulmaya kilitlendikleri de bir gerçektir.

Yukarıda özlü bir biçimde açıklanan sıkı maliye politikasının uygun bir para ve kur politikalarıyla desteklenmesi söz konusudur. IMF'ye yönelik Niyet Mektubu'nda yer alan yeni para ve kur politikaları aynı zamanda 9 Aralık 1999 tarihinde TCMB başkanı tarafından açıklanmıştır. [124]

Döviz kuru rejiminin önceden ilan edilme ve saydam olma ilkesine dayandığı belirtilmektedir. 1 dolar + 0.77 euro'dan oluşan döviz kuru sepetinin TL karşılığının, 2000 yılında öngörülen 12 aylık toptan eşya fiyatları endeksi artışı olarak öngörülen %20'ye göre devalüe edileceği açıklanmıştır. Sepetteki artış üçer aylık dönemlerin ilkinde her ay %2,1; ikincisinde %1,7; üçüncüsünde %1,3; sonuncu üç aylık dilimde ise her ay %1 dolaylarında olacaktır (Madde 31; Ek 1, Tablo 1). İlk 18 ay boyunca mutlak rakam olarak ilan edilecek döviz kuru çevresinde bir bant olmayacaktır. Bu sürenin sonunda;

"1 Temmuz 2001'de merkez parite etrafında simetrik olarak giderek genişleyen bir bant uygulamasına geçildiğinde, daha esnek bir kur rejimine aşamalı bir geçiş başlatılacaktır. Bu bant, her yıl bir ucundan diğer ucuna %15 puanlık bir oranda genişleyecektir. Bandın toplam

121 T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı "IMF Stand-By Düzenlemesi, 9.12.1999 *Tarihli Niyet Mektubu", Enflasyonla Mücadele Programı Politika Metinleri*, Cilt: I, 2000.

122 Bkz. "2000 Yılı Enflasyonu Düşürme Programı: Kur ve Para Politikası Uygulaması", *T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı*, Cilt: I, Madde 15, 2000.

123 T.C. Maliye Bakanlığı, *2000 Mali Yılı Bütçe Gerekçesi*, Ankara, 1999.

124 "2000 Yılı Enflasyonu Düşürme Programı: Kur ve Para Politikası Uygulaması", *T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı*, Cilt: I, 2000.

genişliği, Aralık 2001 sonunda %7,5'e, 2002 yılının Haziran ayının sonunda %15'e, 2002 Aralık ayı sonunda %22,5'e çıkarılacaktır." (Madde 31)

İlk 18 aylık dönemde para politikasının uyacağı kurallar ortaya konulmaktadır (Madde 32; Ek D). Net iç varlıkların, üçer aylık dönemler sonu itibariyle değerleme değişikliklerine ayarlanmış olarak genelde sabit tutulacağı, her üçer aylık dönemler içerisinde ise sınırlı esnekliğe izin verileceği vurgulanmaktadır. Net iç varlıkların sabit tutulmasının anlamı, kısa dönemli dalgalanmalar dışında para tabanının ödemeler dengesi yoluyla yaratılması ve iç faiz oranlarının tümüyle piyasa tarafından belirlenmesidir. Bir başka deyişle parasal tabandaki değişmenin net dış varlıklarla oluşturulması, ekonomideki likiditenin yalnızca döviz karşılığında sağlanmasıdır. Önemli olan bir nokta da iç para piyasasının esnekliğini sağlamak için, yani bankalara likidite yönünden esneklik kazandırmak amacıyla %8 olan TL cinsinden mevduat munzam karşılığının %6'ya indirilmesi, TL mevduat üzerine %2'lik disponibilite zorunluluğu getirilmiş olmasıdır. Bankaların %2'lik disponibl değeri haftalık olarak tutturmaları gerekli kılınmıştır (Madde 32). Yılın ilk yarısı için net uluslararası rezervlere bir taban getirilmiştir. Eylül 1999 tarihinde 17.923 milyar dolar olan rezervler için taban 31 Mart 2000 tarihinde 12 milyar dolar (performans kriteri olarak), 30 Haziran'da 12.750 milyar dolar (performans kriteri olarak), 31 Aralık sonunda ise 13,5 milyar dolardır (endikatif taban olarak) (Ek E). Döviz kurunda bant uygulamasıyla birlikte,

tamamen döviz kuru üzerine oturmuş bir para politikasından enflasyon hedefine ulaşmak için daha fazla esnekliğe izin veren bir para politikasına aşamalı geçişe olanak sağlamak üzere net iç varlık politikasına daha fazla esneklik..." (Madde 34)

tanınacağı belirtilmektedir.

İstikrar arayışında reel harcamaları daraltıcı maliye politikası ve aynı nitelikteki sıkı para ve döviz politikalarının, uygun gelirler politikasıyla desteklenmesi gerekli görülmüştür. Kamu kesiminde maaş (ve ücret) artışında, tarımsal destekleme fiyatlarının ayarlanmasında, kamu fiyatları ve tarifelerinde, döviz kuru ayarlamalarında geçmiş değil, beklenen enflasyonun dikkate alınması gelirler politikasının özünü oluşturmaktadır. Ancak özel kesimde mal ve hizmet fiyatlarının ayarlanması ile ücret artışı regüle edilmemiş, piyasa mekanizmasının rasyonel çözümü bulacağı varsayımı yapılmıştır.

"Yapısal reformlar" olarak nitelendirilen değişiklikler, ekonomide liberalleşme vitesini artırmak isteyen siyasal yetkililer ve teknokratlar tarafından programın başarılı olabilmesi için *sine qua non* koşul olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda Niyet Mektubu'nda söz konusu yapısal değişikliklere nasıl bakıldığını bir kez daha anımsayalım:

"Yapısal reformlara, mali ayarlamayı sürdürebilir kılmak, etkinliği artırmak ve artan özelleştirme

gelirleri sayesinde kamu borcunun azaltılmasını kolaylaştırmak için ihtiyaç vardır." (Madde 7)
"Yapısal reform programımız 2000 yılında uygulanan bütçe uyum politikalarını orta vadede sürdürebilir hale getirmeyi, kamu sektörü borcuna ilişkin faiz ödemelerinin yükünü düşürmeyi, şeffaflığı ve ekonomik etkinliği artırmayı ve kamu sektörünün vukuu muhtemel yükümlülüklerini azaltmayı hedeflemektedir." (Madde 38)

Yukarıdaki alıntılar daraltıcı nitelikteki maliye politikası ile kamu kesimi dengesinde sağlanacak pozitif gelişmelerin süreklilik kazanması, ekonominin daha fazla ve hızlı serbestleşmesi paralelinde "serbest" piyasa yörüngesine oturmasına bağlı olarak etkinliğin artmasının yanı sıra özelleştirmeden elde edilecek gelirlerin kamu borcunu azaltması gibi pragmatik nedenlerle de "yapısal reformlar"ın önemini ortaya koymaktadır. Niyet Mektubu'nda belirtilen yapısal reform alanları 1998 yılı ortalarında açıklanan Ekonomik Politikalar Bildirgesi ve YİP'dekilerden farklı değildir. Reformlar kamu mali kesimini, özelleştirme ve sermaye piyasasını, bankacılık sektörünü kapsamaktadır. Kamu mali kesiminde reformların dört ana alanda yoğunlaşacağı vurgulanmaktadır: tarım, sosyal güvenlik, kamu mali yönetimi ve şeffaflık, vergi politikası ve idaresi.

- Sosyal güvenlik sistemi ile ilgili olarak Eylül 1999'de TBMM'de onaylanan değişiklikle önemli bir adım atılmıştır. Ancak sistemde değişikliğin süreceği öngörülmektedir:
"Hükümet, gelecek aylarda bir taraftan kapsamı, prim ödemeyi ve idari etkinliği artırmak amacıyla idari reformlar yaparken diğer taraftan uzun vadeli tasarruf kaynaklarını çeşitlendirme açısından özel emeklilik fonlarına yönelik hukuki çerçeveyi oluşturarak, sosyal güvenlik reformuna derinlik kazandırmayı planlamaktadır." (Madde 42)

Tarımsal destekleme politikalarında köklü değişiklikler öngören, bu bağlamda tarım sektöründeki regülasyonu hızla tasfiye ederek, sektörü "serbest" piyasa ekonomisine ve dünya piyasalarıyla bütünleştirme rotasına oturtacak bir "reform" gündeme getirilmiştir. Kamu mali yönetiminde reform kapsamında bütçenin hazırlanması, uygulanması ve denetiminin güçlendirilmesi, bütçe işlemlerinde saydamlığın ve güvenilirliğin artırılması, vergi sistemi ve idaresinin iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda konsolide bütçenin kapsamının genişletilmesi planlanmaktadır:
"Bu amaçla, toplam 61 bütçe fonundan 20'si 2000 yılı Şubat ayına kadar kapatılacak; 2000 yılı Ağustos ayına kadar 25 fon daha kapatılacaktır. Kalan fonlar 2001 yılı Haziran ayına kadar kapatılacaktır. Bu alanda 2001 yılında konsolide bütçeye tabi kuruluşlar için taahhüt bazında muhasebe ve raporlamaya geçilmesi ile de ilerleme kaydedilecektir. Ayrıca, 2001 yılında Hazine tek hesabına ve büyük defter esasına dayalı bir entegre finansal bilgi sistemi uygulamaya konacaktır." (Madde 44)

- Özelleştirme konusunda telekomünikasyon ve enerji sektörünün hızla özelleştirilmesi üzerinde durulmakta ve özelleştirmeden 2000-2002 döneminde

elde edilecek gelirlere ilişkin öngörüler yapılmaktadır. Türk Telekom'un özelleştirilmesi ve bu alanda denetim yapacak organın oluşturulması için gerekli görülen kurumsal düzenlemelere yer verilmektedir. Enerji sektöründe özelleştirme ise,

"... hem işletme haklarının devrine ilişkin sözleşmelerle gelir sağlamak hem de bu sektördeki yatırımı ve etkinliği artırmak için hayati öneme haizdir. Bu nedenle, enerji sektörünü Türk Ticaret Kanununa tabi olarak tanımlayan yasal değişiklikler Meclis'ten geçirilecektir (önkoşul). (Madde 48)

Niyet Mektubu IMF'ye sunulmadan önce uluslararası tahkim ve özelleştirme konusunda Anayasa'da değişikliğe gidilmiş ve uyum yasaları çıkarılmaya başlanmıştır. 13 Ağustos 1999 tarihinde kabul edilen 4446 sayılı "T.C. Anayasasının Bazı Maddelerinde Değişiklik yapılmasına İlişkin Kanun" ile Anayasa'nın üç maddesi değiştirilmiştir. Bu kanunla Anayasa'nın 47. maddesinin başlığı "Devletleştirme ve Özelleştirme" olarak yenilenmiş, getirilen iki ek fıkradan, birincisiyle özelleştirmeye ilişkin usul ve esasların yasayla düzenleneceği, ikincisiyle de KİT'ler ve diğer kamu tüzel kişileri tarafından yürütülen hizmetlerden hangilerinin özel kişilere yaptırılacağı hususunun yasayla belirleneceği hükmü getirilmiştir. 4446 sayılı kanun Anayasa'nın 125. maddesinin birinci fıkrasına eklediği hükümle, imtiyaz sözleşmelerinde ulusal ve uluslararası tahkime gitmeyi olanaklı kılmıştır. Aynı kanunla Anayasa'nın 155. maddesinin ikinci fıkrası değiştirilmiş, Danıştay'ın imtiyaz sözleşmelerini inceleyerek iki ay içinde düşünce bildireceği yolunda düzenleme yapılmıştır. Anayasa değişikliği paralelinde çıkarılan uyum yasaları niteliğindeki 18.12.1999 tarihinde kabul edilen 4492 sayılı "Danıştay Kanunu ve İdari Yargılama Usulü Kanunun Bazı Maddelerinde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" ve 20.12 tarihinde kabul edilen 4493 sayılı "Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yaptırılması Hakkında Kanunun Bazı Maddelerinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun" ile tablo tamamlanmaya çalışılmıştır.

Bankacılık alanındaki düzenlemelere ilişkin ilk adımların 18 Haziran 1999 tarih ve 4389 sayılı Bankalar Kanunu ile atıldığı belirtilmektedir. Bu kanunla bankacılık sektöründeki düzenleme, denetim ve gözetim yetkisi Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na (BDDK) devredilmiştir. Eylül 1999 sonu itibariyle ticari bankaların yabancı para net genel pozisyon sınırı sermayenin %20'sine çekilmiştir. Ancak yürürlüğe giren Bankalar Kanunu'nun yetersiz kaldığı hususların giderilmesi için yeni değişikliklere gidileceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda bankaların ortaklarına ve müşterilerine doğrudan ve dolaylı olarak verecekleri kredilere ilişkin standartları güçlendirecek yönde söz konusu kanunda değişiklikler yapılacağı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda,

"dolaylı kredi ilişkisi içinde bulananlara verilebilecek toplam kredilere ilişkin sınır özkaynakların %75'i seviyesinden 1 Temmuz 2000'e kadar %70 seviyesine inecek ve daha sonra bu oran

%25'e ulaşana kadar her altı ayda bir %5 puan azalacaktır. Kanunda yapılan bu değişikliklere ek olarak, Kurul (kurul atanıncaya kadar Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı) Aralık ayında kredi karşılıklarına ilişkin yeni, daha sıkı ve 1 Ocak 2000'den itibaren mevcut kredilerin yenilenmesi dahil tüm yeni kredilere uygulanacak uluslararası standartlara uyumlu düzenlemeler çıkaracak, sermaye yeterliliği ve açık döviz pozisyonu oranlarının konsolide bazda uygulanmasını teminen yeni düzenlemeler yapılacaktır... Sermaye yeterlilik oranları gereken asgari seviyenin altında olan bankaların, sermaye pozisyonlarını güçlendirmek için bir takvime bağlı program sunmaları ve bu programa uymaları zorunlu tutulacaktır." (Madde 54)

Niyet Mektubu'nda bankacılık sektörüne ilişkin düzenlemeler çerçevesinde Bankalar Kanunu'nda yapılacağı belirtilen önemli bir değişiklik de, solvabilitesini yitirmiş bankaların Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu (TMSF) tarafından devralınmasının zorunlu tutulmasıdır. Bu durumdaki bankalara el konulmasının sektöre disiplin getireceği, BDDK'nın gecikmeksizin müdahale etmesinin gerek mevduat sahiplerinin, gerekse bankanın diğer alacaklılarının haklarının korunmasını sağlayacağı belirtilmektedir. Yeni değişikliklerle, TSMF'ye sorunlu bir bankayı yeniden yapılandırıp tamamen veya bir bölümünü satmak, geri kalan bölümünü yürürlükteki kanunlara dayanarak tasfiye etmek konusunda yetki ve sorumluluk verilmektedir (Madde 55). TMSF'nin sahibi bulunduğu bankalar dışındakilere kredi açmasına veya likidite desteği vermesine izin verilemeyeceği de vurgulanmaktadır (Madde 56).

Bankacılık sektörüne ilişkin değerlendirmeler ve öngörülen düzenlemeler çerçevesinde devlet bankalarının da bir sorun kaynağı oluşturduğu belirtilmektedir. Nihai olarak özelleştirilmeleri hedeflenen Ziraat Bankası ve Halk Bankası'nın, bu hedefe ulaşma doğrultusunda piyasa kurallarına göre faaliyette bulunmaları için gerekli önlemlerin alınacağı belirtilmektedir:

"Bu doğrultuda 2000 yılı içinde başlamak üzere belirli bir tarihe bağlı kademeli bir şekilde stratejik kurumsal planlar geliştirilecek, bu bankaların faaliyetleri yeniden yapılandırılacak ve finansal ve sermaye yapılandırılmaları tamamlanacaktır. Geçiş periyodunda, bu bankaların nakit yönetimini iyileştirirken faaliyetleri üzerine de finansal disiplin getirmek için 2000 yılı bütçesine sübvansiyonlu kredilerden doğan zararlarını karşılamak amacıyla nakit transferleri konulmuştur." (Madde 58)

2000 yılında bankacılık sisteminin düzenlenmesi, gözetimi ve denetimi konularında yeni adımların atılacağı, uluslararası standartlara paralel yeni düzenlemelere gidileceği belirtilmektedir:

"Bu değişiklikler, bankaların varlık değerlemelerinin daha iyi yapılmasına, daha anlamlı mali tabloların ortaya çıkmasına olanak sağlayacak, daha gerçekçi varlık değerlemesine bağlı olarak bankalara karşı düzeltici tedbirlerin zamanında alınmasını kolaylaştıracak ve bankaların kredi verme politikalarına gerekli disiplini getirecektir."(Madde 60)

İçeriği uzun sayılabilecek bir sürede oluşturulan Niyet Mektubu'nun açıklanmasının ardından, stand-by anlaşmasının imzalanmasının arifesinde devlet beş bankaya el koymuştur. Bu operasyon, Niyet Mektubu'nda bankacılık sektörüne ilişkin görüşlerle uyum içindedir. Bir başka deyişle,bir süredir bankacılık sektöründe bu yönde ve kapsamda bir operasyon beklenirken, hükümet stand-by anlaşmasının hemen öncesinde hükümet Niyet Mektubu'na bağlılığını ve "kararlığını" gösterme yoluna gitmiştir. 1998'de Interbank, Türkbank ve Bank Ekspres'in yönetiminin TSMF'ye devredilmesinden sonra Bakanlar Kurulu, mali bünyelerinde sorunlar bulunan ve rahabilite edilmeleri gerekli görülen Yurtbank (Yurt Ticaret ve Kredi Bankası AŞ), Egebank, Sümerbank, Esbank (Eskişehir Bankası TAŞ) ve Yaşarbank'ın (Türkiye Tütüncüler Bankası Yaşarbank AŞ) temettü hariç, ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin TMSF'ye aktarılmasını 21 Aralık 1999 tarihinde kararlaştırmıştır. Mali bünyesinin taahhütlerini karşılayamayacak derecede zayıflamış olduğu belirlenen Birleşik Yatırım Bankası AŞ'nin de bankacılık işlemleri yapma izni kaldırılmıştır.[125] 1998 yılı sonu itibariyle faaliyette bulunan 75 banka (ulusal + yabancı sermayeli) içinde, aktif büyüklüklerine göre söz konusu bankalar şöyle sıralanmaktadır: Esbank: 16, Yaşarbank: 18, Egebank: 26, Sümerbank: 28, Yurtbank: 33.[126] İlginç olan bir nokta da, daha önce özelleştirilmiş olan Sümerbank'ın yönetimine, mali bünyesinde ortaya çıkan sorunlara bağlı olarak, rehabilite edilmek üzere devletin el koymuş olmasıdır.

İlk saptamamız 55. hükümet tarafından IMF'ye verilen taahhüt mektubunda öne çıkarılan ana temalar ve uygulanması öngörülen politikalar ile 57. hükümetin IMF'ye vermiş olduğu Niyet Mektubu'ndaki değerlendirme, açıklama ve öngörülerin bir bütünü oluşturmasıdır. Hükümet yeni anti-enflasyonist istikrar programını uygulamadan önce IMF'ye "yapısal reformlar" konusunda verdiği sözleri veya angaje olduğu taahhütleri hızla yerine getirme sürecini başlatmış, kapsamlı ve önemli düzenlemeler yapmıştır. Yukarıda açıklandığı üzere uygulanan yeni ekonomik program katı ve daraltıcı yönde maliye politikası, maliye politikasını destekleyici para ve kur politikaları ile gelirler politikasına dayanmaktadır. Mutlaka üzerinde durulması gerekli bir öğe de, araç olduğu kadar amaç olarak da gözüken, gerek istikrar politikasını destekleyici nitelikte olduğu, gerekse orta ve uzun vadede ekonomiyi bütünüyle piyasa kurallarına oturtacağı ve böylelikle küresel ekonomi ile bütünleşmeyi sağlayacağı kabul edilen "yapısal reformlar"dır. Reform olarak nitelendirilen değişikliklerin bankacılık faaliyetleri ve sektörünü de kapsadığı dikkate alınması gerekli bir husustur. Özellikle son yıllarda devlet iç borçlanma senetleri ticaretine dayalı olarak kârlarını artıran ve gerçek anlamda bankacılık faaliyeti yapmaktan uzaklaşan bir dizi ticaret bankasının yapısal değişiklikler yaşaması, hatta dönüşümleri gerçekleştirmesi kaçınılmaz gözükmektedir. Nitekim etkinlikten uzak yönetimin de etkisiyle mali bünyelerinde sağlıksız gelişmeler

ortaya çıkan bankalardan üçüne 1998'de, beşine de 1999'da idaresine devlet tarafından el konulması, bankacılık sektöründeki sıkıntıyı, fakat aynı zamanda dönüşümün gerekliliğini ortaya koymuştur. İstikrar programının uygulamaya konulmasıyla birlikte nominal faizlerde belirgin bir düşme ortaya çıkmıştır; ancak reel faizler uluslararası piyasalarla karşılaştırıldığında yine de yüksek düzeydedir. Finansal kesim, %4 ile %19 arasında değişen yeni vergilere karşı çok ciddi bir tepki koymuş olmasına karşın, kamu kâğıtlarından elde edilecek getirinin yine de yüksek olması, üstelik yeni para ve kur politikalarının açıklanmasının ardından, döviz üzerinden sağlanacak getirinin tatmin edici bir düzeyde gerçekleşeceğinin anlaşılması üzerine tepkisini yumuşatmış, hatta durdurmuştur.

İkinci saptamamız neden yeni bir ekonomik programa, daha doğrusu istikrar paketine ve açıkça telaffuz edilmese de, yapısal uyum politikasına gereklilik duyulduğunun açığa çıkarılması ihtiyacıdır. Yukarıda da vurgulandığı üzere, açıkça telaffuz edilmeyip "yapısal reformlar" olarak nitelendirilen ekonomik ve finansal sektördeki gerekli değişiklikler, aslında 24 Ocak kararlarının devamı olarak görülmelidir. Bir başka deyişle liberal ekonomik yapıya ulaşmak doğrultusunda alınan önlemlere, özellikle 1990'lı yılların başlarından itibaren hızlanan küreselleşme sürecine katılmak amacıyla hızla yeni halkalar eklenmiştir. Ticari serbestleşmenin yanı sıra 1989'da mali serbestleşmeyi büyük ölçüde gerçekleştiren hükümetlerin, 1990'lı yılların sonlarında çok hızlı adımlar atarak tahkim ve özelleştirme konusunda anayasal değişikliğe gitmeleri ve uyum yasalarının birbiri ardına çıkarılması bir rastlantı değildir. Bunda, ciddi yapısal tıkanıklıklarla karşılaşan ülke ekonomisine, istikrar politikasının uygulanma sürecinde uluslararası mali çevrelerden parasal destek sağlanması kaygısı önemli bir etken olmuştur. Ülke ekonomisinin "küresel ekonomi" ile olabildiğince bütünleşmesi ve yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi doğrultusundaki ekonomik ve siyasal tercihler ikinci etken olarak belirleyici olmuştur.

125 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun değişik 14. maddesi hükümleri çerçevesinde bankalarla ilgili alınacak tedbirlere ilişkin ekli Karar'ın yürürlüğe konulması; adı geçen kanunun geçici 2. maddesine göre Bakanlar Kurulu'nca 21/12/1999 tarihinde kararlaştırılmış (Karar sayısı: 99/13765), 22/12/1999 tarih ve 23914 (mükerrer) sayılı *Resmi Gazete*'de yayımlanmıştır.

126 *Türkiye'de Bankacılık*, 1999, TBB/*Capital* Dergisi Yayını, İstanbul.

1980'Lİ YILLARIN BAŞINDA TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ VE İŞ BANKASI'NIN KONUMU

Yukarıda çizilen çerçevede bankacılık sistemindeki gelişmeler değerlendirilirken öncelikle dönemin başında sektörün yapısı ile birlikte birkaç tespitte bulunmak anlamlı olacaktır. Bu bölümde 1980'lerin başında Türkiye'de bankacılık sisteminin genel bir panoraması verilmeye çalışılacak ve TİB'in bu yapı içindeki yerinin altı çizilmeye çalışılacaktır.

- 1980 yılı sonu itibariyle Türkiye'de TCMB'de dahil olmak üzere 44 banka faaliyette bulunmaktadır. Bunlardan 14'ü özel kanunlarla kurulmuş olup 2'si kalkınma ve yatırım bankası, 24'ü ticaret bankasıdır. Dört yabancı sermayeli banka da faaliyettedir. Türkiye Öğretmenler Bankası kamu katılımı olmadığı halde özel kanunla kurulmuştur. Sermayesinin büyük bölümü kamuya ait olmasına karşın Anadolu Bankası ticaret bankası statüsündedir. Özel kanunla kurulmuş bankaların çoğu kalkınma ve yatırım bankalarının işlevlerini de yerine getirmektedir.

Mevcut bankalardan 38'i mevduat kabulünü yetkilidir. TCMB dışında DESİYAB, DYB, Turizm Bankası, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Sınai Kalkınma Bankası mevduat kabul etmeyen bankalardır. Söz konusu beş banka para yaratmamaktadır.

1980 yılı itibariyle faaliyette bulunan bankaların 30'u özel banka olup 14'ü kamuya aittir veya yönetimlerinde kamu etkilidir. Sonuncu kategoride olan bankalar sistem içinde önemli bir yere sahiptir. TCMB ve DYB hariç olmak üzere 12 bankanın, tüm bankacılık kesimindeki büyüklüklere göre ulaştıkları toplam oranlar yüksektir. Oranlar, ödenmiş sermayede (kalkınma ve yatırım bankaları dışında) %86,9;[127] yedek akçelerde %27,5; öz kaynaklarda %75,9; kredilerde %56 ve birleşik mevduatta %34'e ulaşmaktadır.[128]

- Türk bankacılık sistemi çok sayıda, ancak ölçeği küçük bankalardan oluşmaktadır. Bu durumda az sayıda büyük banka sektöre hâkim olmuş yoğunlaşma yüksek düzeye ulaşmıştır. 1980 yılında en büyük üç özel bankanın (İş Bankası, Akbank, Yapı ve Kredi Bankası) özel bankaların aktifleri içindeki payı %70, toplam mevduatı içindeki payı da %72'ye ulaşmıştır. Kısaca oligopolcü yapı dikkat çeken bir özelliktir.

Bankaların toplam kaynakları içinde en önemlisi mevduattır. Mevduatın toplam kaynaklara oranı %50'nin üzerinde seyretmektedir. Bu oran 1979'da %54,80; 1980'de ise %54,03 olmuştur. 1980 yılı sonu itibariyle 6 banka (Ziraat Bankası, İş Bankası, Akbank, Yapı ve Kredi Bankası, Türk Ticaret Bankası, Vakıflar Bankası) mevduatın %74,6'sına, mevduat kabul eden bankaların yaptıkları plasma-

nın %60,5'ine sahiptir. Toplam mevduat içinde İş Bankası'nın payı 1963'te %25,8 iken, 1980 yılı sonunda %20,5'e gerilemiştir. Buna karşın toplam mevduatın beşte birine sahip olan banka ilk sırada yer almakta, Ziraat Bankası da %18,7'lik payla ikinci sırada bulunmaktadır. Enflasyonun etkisiyle 1978-1980 döneminde nominal olarak artan toplam mevduat, reel olarak (1968 fiyatlarıyla) azalmıştır. Örneğin 1980 yılında bankalardaki toplam mevduat bir önceki yıla göre %66 oranında artmış gözükse de, reel olarak %18,5 azalmıştır. 1980 yılı sonunda reel mevduat hacmi rakamsal olarak 1971 yılı düzeyindedir. Kaldı ki cari fiyatlarla da toplam mevduatın GSMH'ye oranı 1971'de %26,8 iken, 1980'de %18,1'dir. 1977 yılında reel mevduatın (56,6 milyar TL) ve mevduatın GSMH'ye oranının (%28) bir önceki yıla hemen hemen sabit kaldığı, 1978 yılı ile birlikte ise olumsuz gelişmenin belirdiği gözlenmektedir. Reel mevduatta ortaya çıkan azalma İş Bankası'na da yansımış, bankanın toplam mevduattaki payında 1978-1980 döneminde 1,7 puanlık küçülme olmuştur. Ancak daralma "dört büyükler"den Ziraat Bankası ile Yapı ve Kredi Bankası'nda yaşanmış, buna karşın Akbank'ın payında küçük de olsa göreli bir artış kaydedilmiştir.

Mevduattaki gelişmeyi daha sağlıklı olarak değerlendirmek için mevduat türlerine eğilelim. Toplam mevduat içinde en büyük paya tasarruf mevduatı sahiptir. Bankacılık sisteminde, 1963'te %61,3 olan tasarruf mevduatının toplam mevduata oranı, 1970'te %65,8'e tırmanmış; 1980'de ise %47'1'e kadar gerilemiştir. 1978-1980 döneminde enflasyonist baskıya karşın mevduata, bu bağlamda vadeli tasarrufa verilen faiz oranlarının düşük kalması ve spekülatif nitelikteki alternatif yatırım alanlarının çekiciliği tasarruf mevduatının payında azalmaya yol açan en önemli etkendir. Tasarruf mevduatının bankalar arasındaki dağılımında "dört büyükler"in toplam payı %65,2'ye ulaşmaktadır. İş Bankası sahip olduğu %22,4'lük payla ilk sırada, Ziraat Bankası ise %18,4'lük payla ikinci sırada yer almaktadır. Ancak 1963-1980 kesiti dikkate alındığında dört banka içinde yalnızca Akbank'ın payının arttığı ortaya çıkmaktadır. İş Bankası'nın payının 1963'te %29,3 olduğu, 1965'te %30,5'e çıkan payın sürekli azaldığı saptanmaktadır. Bu göreli azalmada hiç kuşkusuz ekonomik ve

127 Etibank, Sümerbank ve Denizcilik Bankası'nın bankacılığa ayırdıkları sermayenin toplam sermayeden ayrıştırılamaması nedeniyle oran yüksek çıkmaktadır.

128 G. Çelebican, "Bankacılık Sistemi, Yapısı, Sorunları ve Çözüm Yolları", *2.Türkiye İktisat Kongresi, İç Ticaret ve Hizmetler Komisyonu Tebliğleri*, VII, DPT Yay., Ankara, 1981, s. 3-20;
Türkiye Bankalar Birliği, Bankalar Bilanço ve Kâr-Zarar Durumlarına Ait Yıllık Periyodik Yayınlar; A. Yüzgün, *a.g.e.*, İstanbul, Der Yayınları, 1981.

finansal koşullar ve konjonktür rol oynamıştır; ancak, İş Bankası'nın 1965 yılında bankalardaki 9,8 milyar TL dolaylarındaki toplam tasarruf mevduatının yaklaşık olarak üçte birine karşılık gelen 3 milyar TL'lik bölümüne sahip olduğu düşünülürse, bankanın hesaplarında tuttuğu mevduatın mutlak miktarında artış olmasına karşın göreli artışın sınırlarına gelinmiş olduğu gerçeği de ortaya çıkacaktır. Nitekim aynı yıl Akbank'daki 488 milyon TL tutarındaki tasarruf mevduatı toplam mevduatın ancak %4,9'una eşit olduğu için yalnızca mutlak değil göreli artışın gerçekleştirilmesi olanaklı gözükmektedir. Ancak, vadeli ve vadesiz tasarruf mevduatı ayrımı daha sağlıklı değerlendirme yapma olanağı verecektir. Çünkü vadesiz tasarruf mevduatı, tasarrufların değerlendirilmesi amacından çok, değişim aracı olarak banka hesaplarında tutulmaktadır. Yalnızca vadesiz tasarruf mevduatı değil, vadeli tasarruf mevduatı dışındaki diğer mevduatlardaki değişmeler faiz dışı faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle, başvurulan tarihte, gelişmiş ülkelerdeki uygulamaların tersine, vadesiz tasarrufa da düşük de olsa belirli bir faiz verilmekle birlikte, vadeli tasarruf mevduatı kişilerin birikimlerini ve/veya gelirlerinin tüketmedikleri bölümünü değerlendirdikleri bir mali araçtır. Dolayısıyla dikkatimizi vadeli tasarruf mevduatı üzerinde topluyoruz. Ancak öncelikle önemli gördüğümüz bir saptama yapılım. Zaman içinde vadeli ve vadesiz tasarruf mevduatında cari fiyatlarla sürekli artış olmasına karşın, 1976-1979 döneminde sabit fiyatlarla (1968 fiyatları) vadeli tasarruf mevduatında azalma kaydedilmiştir. 1980 yılında reel mevduatın bir önceki yıla göre korunmuş olması ise Temmuz 1980'de alınan kararlarla faiz oranlarının serbest bırakılmasından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar esas etkiler 1981 yılında kendini hissettirmişse de, 1980 yılının ikinci yarısındaki gelişmeler reel mevduatın erimesini durdurmuş gözükmektedir. Vadesiz tasarruf mevduatının reel tutarının ise 1978-1980 kesitinde hızla azaldığı gözlenmektedir. Vadeli tasarruf mevduatında "dört büyükler"in toplam payı %64,2'ye ulaşmaktadır. İş Bankası, 1980 yılında tüm bankalarda tutulan vadeli tasarruf mevduatının yaklaşık dörtte birine (%23,3) sahiptir. Ziraat Bankası ise %18,2'lik payla ikinci sırada yer almaktadır. Bu en büyük iki bankanın göreli payları 1960'lı yılların ortalarından itibaren küçülmeye başlamıştır. İş Bankası'nın payının 1965'te %29,3, Ziraat Bankası'nın payının 1965-1966'da %28 olduğu dikkate alınırsa, özellikle ikinci bankanın payında daha büyük ve hızlı daralma olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna karşın aynı zaman kesitinde üçüncü ve dördüncü sırada bulunan Akbank ile Yapı ve Kredi'nin paylarında %100 ile %200 arasında artışlar kaydedilmiştir. Ancak, toplam mevduatın gelişimi için yapmış olduğumuz saptamalar vadeli tasarruf mevduatı için de geçerlidir. Nitekim söz konusu iki bankanın göreli paylarının, 1960'lı yılların ortalarında iki büyüğe göre 6 ile 7 kat daha küçük olduğu dikkate alınırsa, paylarını artırmalarının şaşırtıcı olmadığı sonucuna ulaşabiliriz. Kaldı ki, oligopolcü yapı içinde en eski iki bankaya rakip olan Akbank ile Yapı ve Kredi Bankası'nın yanı sıra, ikinci grubu oluşturan diğer dört büyük banka da dikkate alınınca İş Bankası ile Ziraat Bankası'nın göreli paylarındaki azalma kaçınılmaz

gözükmektedir. Toplam mevduatta en fazla paya sahip dört büyük bankanın mevduat yapılarının incelenmesi ilginç ve öğretici olacaktır.

Tablodaki veriler Ziraat Bankası dışındaki üç büyük ticaret bankasında ticari mevduatın ilk sırada yer aldığını, özellikle Akbank ile Yapı ve Kredi Bankası'nda ticari mevduatın vadeli tasarrufun iki katından büyük olduğunu, üstelik bu sonuncu hesaptaki mevduat tutarının vadesiz mevduatın da altında bulunduğunu işaret etmektedir. İş Bankası'nda ise ticari mevduatın ardından vadeli tasarruf gelmekle birlikte vadesiz tasarrufla aralarındaki farklılık çok küçüktür. Ziraat Bankası'nda ise, bankanın statüsü gereği resmi mevduat yaklaşık olarak üçte birlik payla ilk sırada yer almaktadır. İş Bankası'ndaki resmi mevduat diğer iki özel ticaret bankasına göre çok yüksektir. Daha önce vurgulandığı üzere Temmuz

Tablo-53: İlk Dört Bankanın 1980 Yılında Mevduat Yapısı (%)

Mevduat Kalemleri	İş Bankası	Ziraat Bankası	Akbank	Yapı ve Kredi Bankası
Vadeli Tasarruf	26,1	22,4	22,1	18,9
Vadesiz Tasarruf	25,3	24,2	24,4	25,8
Ticari	32,3	18,5	46,2	43,4
Resmi	9,1	30,7	0,1	0,6
Bankalar	6,8	4,1	7,1	10,1
Diğer	0,4	0,1	0,1	0,2

Kaynak: *TİB*, Türkiye'de Mevduatı Etkileyen Faktörler, *Ankara, Ağustos 1983, s. 50.*

1980'den önce (vadeli) tasarruf mevduatına verilen faizlerin, yüksek enflasyon ortamında düşük tutulması nedeniyle negatif getiri sağlaması sonucunda vadeli tasarruf mevduatı yeterli düzeye çıkamamış, ilgili dört büyük bankanın hesaplarında tuttuğu toplam mevduat içindeki payı, yaklaşık olarak dörtte bir ile beşte bir arasında değişmiştir. Temmuz 1980'de faiz oranlarının serbest bırakılması kararının etkisi 1981 yılında hissedilmiştir. Nitekim 1981 yılında vadeli tasarruf mevduatının toplam mevduat içindeki payı, bir yıl öncesine göre, mercek altına yatırdığımız bankalarda %127 ile %64 sınırları içinde artmıştır. Sıçrama yaparak ilk sıraya yerleşen vadeli tasarruf mevduatının payı İş Bankası'nda %46,2; Ziraat Bankası'nda %36,7; Akbank'ta %42,9; Yapı ve Kredi Bankası'nda %40,2'dir. Özel ticaret bankalarında ağırlıkları itibariyle ilk sıralarda yer alan ticari mevduat ile vadesiz tasarruf mevduatına faiz verilmemesi veya çok düşük faiz verilmesi, söz konusu bankalarda paçal mevduat maliyetinin çok düşük düzeyde seyretmesine önemli katkıda bulunmuştur. Ziraat Bankası'nda ticari mevduatın toplam mevduat içindeki payı, özel ticaret bankalarına göre düşük olduğu gibi, bankanın mevduat yapısı içinde dördüncü sırada yer almaktadır. Buna karşın faiz verilmeyen resmi mevduatın ağırlıklı olarak Ziraat Bankası'nda bulunması, bu bankanın paçal maliyetini de düşürmüştür.[129]

Bankalar mevduatının 1980 yılı itibariyle başvurduğumuz üç özel ticaret bankasındaki payı %6,8 (İş Bankası) ile %10,1 (Yapı ve Kredi Bankası) arasında değişmektedir. Yukarıdaki tabloda yer almayan veriler bankalar mevduatının 1970-1971'de hızla yükselmesinden sonra 1972'de küçük de olsa göreli bir düşme kaydedildiğini işaret etmektedir. Bunun nedeni DÇM girişlerinin bankalar mevduatı içinde gösterilmesidir. 1970 yılında DÇM hesaplarına bağlı olarak artan mevduat, 1973 yılında DÇM uygulamasına getirilen kısıtlamalar sonucunda hızla azalmıştır. Mayıs 1975'te DÇM uygulamasının tekrar canlandırılmasıyla birlikte bankalar mevduatında hızlı bir artış gerçekleşmiştir. 1975 ve 1976 yıllarında bankalar mevduatının toplam mevduat içindeki payı en büyük üç özel ticaret bankasında şöyle sıralanmaktadır: İş Bankası: %15,2 ve %20,9, Akbank: %15,3 ve %24,6, Yapı ve Kredi Bankası: %14,8 ve %23,6. Bankalar mevduatı içinde söz konusu üç bankanın payı ise 1975'te %65,7; 1976'da ise %70,2'dir. Bu oranlar DÇM uygulamasının esas olarak üç özel ticaret bankası aracılığıyla yürütülmüş olduğunu, bir başka deyişle DÇM uygulamasından söz konusu üç bankanın yararlandığını işaret etmektedir. Bankalar mevduatı içinde 1975'te %33,9 ve 1976'da %30,5 ile en yüksek paya sahip olan İş Bankası'nın, DÇM uygulamasının bankacılık sistemindeki baş aktörü olduğu ileri sürülebilir. 1977 yılından itibaren giderek artan enflasyonist baskı ve dış borç servisinde kronikleşen güçlükler DÇM gelirini hızla azaltmaya başlamış ve bankalar mevduatının toplam mevduat içindeki payı da azalmıştır.[130]

Bankaların avans ve reeskont yoluyla TCMB'den sağladıkları krediler de, öz kaynaklar ve mevduatın yanı sıra önemli bir kaynak olarak dikkate alınmalıdır. Mevduat artışının ekonomideki finansman ihtiyacını karşılamada yetersiz kalması ve mevduattan ayrılan yasal karşılıkların yüksek olması bankaların kullanılabilir kaynaklarını kısıtladığı ölçüde, TCMB'den sağlanan kredilerin bankaların toplam yükümlülükleri içindeki payı 1975'te 17,3 iken, 1980'de %21,6'ya yükselmiş, "1980'lerden sonra avans ve reeskont penceresi hem daralmış, hem de yüksek maliyeti dolayısıyla fazla arzu edilir olmaktan çıkmıştır".[131] Nitekim, konsolide banka kredileri içinde, TCMB kaynaklarına dayanılarak açılan kredilerin payı 1976'da %19 iken, 1980'de %27'ye yaklaşmıştır.

Bankaların mali aracılık işlevini ölçmekte kullanılan kredi/mevduat, kredi/toplam kaynaklar, menkul değerler cüzdanı/toplam kaynaklar ve toplam plasmanlar/toplam kaynaklar rasyoları ilginç sonuçlar vermektedir. Kredi/mevduat oranı 1970'li yıllarda %80 ile 90 düzeyinde seyrederken dönemin sonlarına doğru %100'ün üzerine çıkmış ve 1980'de %117,9'a eşitlenmiştir. Kredi/toplam kaynaklar açısından da benzer bir yükselme eğilimi gözlenmektedir; oran 1980'de %102,9'a ulaşmıştır. Menkul değerler cüzdanı/ toplam kaynaklar oranı 1979'da %5,2; 1980'de ise %6,2'ye eşitlenmiştir. Toplam plasmanların toplam kaynaklara oranı 1978'de sıçrama yaparak %75'lerden %104'e

ulaşmış, 1980'de ise %109,4 olarak gerçekleşmiştir.[132] Göstergelerin aldıkları değerler, 1970'li yılların sonlarında ve 1980 yılında bankaların yaptığı plasmanların, mevduat dışında öz kaynaklar ve/veya diğer pasifler tarafından da finanse edildiğini göstermektedir. 1980 sonrasında göstergelerin değerleri tümüyle değişmiştir; menkul değerler cüzdanının toplam kaynaklara oranı önemli ölçüde yükselirken, diğer rasyolar hızla azalmıştır. Örneğin 1985 yılında yukarıda belirtilen dört rasyo sırasıyla %62,2; %55,8; %13,3 ve %69,1'dir.

1978-1980 dönemine ilişkin rasyolar, bir yönüyle bankaların verdiği kredi hacminin giderek genişlediğini işaret etmektedir. Nitekim, banka kredileri (TCMB dolaysız kredileri ile DYB kredileri hariç) cari fiyatlarla 1978'de %27,7; 1979'da %50,9; 1980'de ise %84,7 oranlarında artmıştır. Mevduat kabul eden bankaların aynı yıllarda açtıkları kredilerdeki artış oranı da sırasıyla %26,5; %49,7 ve %84,7'dir. Ancak, aynı yıllarda enflasyon oranı sırasıyla %52,6; %63,9 ve %107,2'dir. Dolayısıyla, reel kredi miktarında azalma olmuştur. Toplam krediler içinde 1978-1980 kesitinde %65,5 ile %71,5 arasında değişen ağırlığa sahip ticari kredilerde 1978, 1979 ve 1980 yıllarında cari fiyatlarla sırasıyla %30,6; %37,9 ve %95,5 artış kaydedilmiştir. Reel olarak ise (1968 fiyatlarıyla) aynı yıllarda yine sırasıyla %9,8; %21,5 ve %3,9 oranlarında daralma olmuştur. 1980 yılında reel anlamda ticari kredi hacmi 1973 yılındaki hacme yaklaşık olarak eşittir. Banka kredilerinin GSMH'ye oranının da giderek düştüğü gözlenmektedir. Oran 1977'de %27,6 iken, 1978'de %23,8; 1979'da %20,8 ve 1980'de %19 olmuştur.[133] Bu gelişmeler kredi artış hızının enflasyon oranının altında kaldığını işaret etmektedir. Nitekim, banka kaynaklarındaki gelişmenin enflasyon artışının altında seyretmesi, ekonominin kredi ihtiyacının bankalar tarafından karşılanmasını giderek güç hale getirmiştir.

Bankalar sistemi 1980'de toplam kredilerin %48,1'ini kamu kesimine, %51,9'unu ise özel kesime yöneltmiştir. Mevduat bankalarının %59,5'ini dağıttığı toplam kredilerden özel kesim %48,3 gibi yüksek pay almıştır. Böylece, özel kesimin mevduat bankalarının dağıttığı

129 Çelebican, *Bankacılık Sistemi...*, s. 7; TBB, Periyodik yayımlardan sağlanan veriler; TİB, *Türkiye'de Mevduatı...*, T. Artun, "*Türk Mali...*", s. 46-47.

130 TBB, banka bilançolarına ilişkin periyodik yayınlar; *TCMB Bültenleri*; Bkz. TİB, *Türkiye'de Mevduatı...*, s. 49-50; Yüzgün, *a.g.e.*, Tablo: 42, 43, 44.

131 Türel, Önder ve Diğerleri (1983), s. 143.

kredilerin %81,2'sine sahip olduğu görülmektedir.[134] Toplam kredilerde dört büyük bankanın payı %63,4'e ulaşmaktadır; Ziraat Bankası % 31,3; İş Bankası %15,1; Akbank %7,4; Yapı ve Kredi Bankası %9,6. İş Bankası'nın payı 1978'de %19,6'ya ulaştıktan sonra azalmaya başlamıştır; ancak, BBYKP'nin uygulamaya konulduğu 1963'te sahip olduğu %15,2'lik payın korunmuş olduğu da gözlenmektedir.[135]

Türk bankacılık sistemi şube bankacılığı olarak gelişmiştir. Sınırlı tasarrufların mevduata çevrilebilmesi için yaygın ve küçük şube bankacılığı yönünde gelişme kaydedilmiştir. 1980 yılı sonunda faaliyette bulunan tüm bankaların şube sayısı toplamı 5.975'e ulaşmıştır. Şube dağılımında ticaret bankaları %56,5'lik payla (3.374 şube) önde gelmekte, özel kanunlarla kurulmuş bankalar %41,7'lik payla ikinci sırada yer almaktadır (2.490 şube). Yabancı bankaların 105 şubeyle %1,8'lik paya sahip olduğu gözlenmektedir. Kalkınma ve yatırım bankalarının, nitelikleri gereği %0,1 gibi önemsiz bir paya (6 şube) sahip oldukları saptanmaktadır. Yukarıda belirtilen en büyük dört bankanın toplam şube içindeki payı %50,9'dur. Ziraat Bankası 1.016 şube ile %17'lik paya sahipken, ikinci sırada ise 865 şubeye ve %14,5'lik paya sahip olan İş Bankası yer almaktadır. En büyük dört bankanın payı 1979-1983 kesitinde %52,1'den, %51,2'ye düşmüştür. Ancak, ilk iki sırada yer alan Ziraat Bankası ile İş Bankası'nın payları %32,3'e yükselmiştir.[136]

- Bankacılık kesiminde 1980 yılı sonu itibariyle 131.150 kişi istihdam edilmektedir. İstihdamda özel kanunlarla kurulmuş bankalar %52,1'lik payla (68.318 kişi) ilk sırada, ticaret bankaları %46,2'lik payla (60.596 kişi) ikinci sırada yer almaktadır. Yabancı bankaların payı %1,4 (1.842 kişi), kalkınma ve yatırım bankalarının payı da %0,3'tür (394 kişi). En büyük dört bankanın payı %53,7'ye ulaşmaktadır. Ziraat Bankası %23,7'lik payla (31.134 kişi) ilk sırada yer almaktadır. Bankanın tek başına tüm kamu bankalarının sağladığı toplam istihdamın %45,6'sına sahip olduğu, tüm ticaret bankalarının istihdamının yarısından biraz fazla bir istihdam yarattığı saptanmaktadır. İş Bankası %14,7'lik payla (19.326 kişi) ikinci sırada yer almaktadır. Toplam 24 ticaret bankasının sağladığı istihdamın yaklaşık üçte birini (%31,9) İş Bankası tek başına üstlenmektedir. 1979-1983 kesitinde en büyük dört bankanın toplam istihdamdaki payı %54,8'den %54'e inerken, ilk iki bankanın payı %39,1'den %40,5'e yükselmiştir.[137]

Bir önceki bölümde vurgulanan önemli bir özelliği anımsayalım; bazı istisnalar dışında bankacılık sistemi sınai ve ticari kuruluşların sermayelerine iştirak etmişler, bankaların dönem karları içinde iştirak gelirleri önemli bir yere sahip olmuştur. Asıl faaliyetleri kısa vadeli kredi işlemlerinde yoğunlaşması gereken ticaret bankaları orta ve uzun vadeli yatırımların finansmanına katıl-

mışlar, özel kanunlarla ihtisas bankacılığı yapmak üzere kurulmuş bulunan kalkınma ve yatırım bankalarından önemli bir bölümü ticaret bankacılığı faaliyetlerine girişmişlerdir. Böylece bankaların eş zamanlı olarak bir ihtisas konusu olan yatırım alanlarının finansmanına katılmaları ve ticaret bankacılığı yapmaları, Türk bankacılık sistemine karma sistem olma özelliğini kazandırmıştır. Ancak, sistem dışa kapalı bir yapıda faaliyetlerini sürdürmektedir.

Tekrar anımsanmasında yarar olan bir özellik de, başta en büyükleri olmak üzere, özel sermayeli ticaret bankalarının önemli bir bölümünün sınai ve ticari alanda faaliyette bulunan holdinglerle ortaklık kurması, bazı ticaret bankalarının da diğer bankaların sermayelerine iştirak ederek yönetimde etkin rol oynamaya başlamalarıdır.

- Türkiye'de 1980 yılı itibariyle gelişmiş birincil sermaye piyasasının mevcut olmaması banka kaynakları üzerindeki baskının artmasına yol açmıştır.
- 1980 yılında Türkiye'deki en eski, en köklü banka merkezli sermaye grubu İş Bankası grubudur. Merkezinde İş Bankası'nın bulunduğu grup mali, sınai ve ticari alanda etkin bir konuma sahiptir. İş Bankası grubunu diğer sermaye gruplarından farklı kılan ayırt edici özelliği ise bir aile şirketi çevresinde grubun oluşmaması, bir başka deyişle kapitalistliğinin anonim olmasıdır.

1980 yılında Türkiye'nin en büyük ticaret bankası olan İş Bankası en büyük iştirakler portföyüne sahiptir. Toplam mevduat, tasarruf mevduatı ve vadeli tasarruf mevduatı yönünden, Ziraat Bankası'nın da önünde yer aldığı için, Türkiye bankacılık sisteminin ilk sırasında bulunmaktadır. Toplam kredi hacmi, şube sayısı ve istihdam açısından ticaret bankaları arasında ilk sırada, tüm bankalar arasında ise Ziraat Bankası'nın ardından ikinci sırada yer almaktadır. İş Bankası 1980 yılında bankacılık sisteminin elde ettiği toplam kârın %15,8'ine sahip olmuştur. Kârın %31,6'sına sahip olan Ziraat Bankası'nın ardından ikinci sırada yer almaktadır. Diğer iki büyük ticaret bankası olan Akbank ile Yapı ve Kredi Bankası'nın

132 A. Şenel, *a.g.e.*, Ek Tablo: 6 ve 14.
133 Çelebican, "*Bankacılık Sistemi...*", *a.g.m.*, s. 9; TİB, *Türkiye'de Mevduatı...*, s. 166'daki tablodan hesaplanmıştır.
134 TCMB, 1980 ve 1981 yıllarına ilişkin *Yıllık Rapor*, Ankara.
135 TBB, banka bilançolarına ilişkin periyodik yayınlar.
136 TBB, banka bilançolarına ilişkin periyodik yayınlar; Bkz. Yüzgün, *Cumhuriyet Dönemi...*, Tablo:3; Artun, *Türk Mali...*, s. 46-47.
137 TBB, banka bilançolarına ilişkin periyodik yayınlar; Bkz. Yüzgün, *Cumhuriyet Dönemi...*, Tablo: 92; Artun *Türk Mali...*, s. 46-47.

pay toplamlarının %9,6'ya ulaştığı dikkate alınırsa İş Bankası'nın sağladığı toplam kârın boyutu ortaya çıkmaktadır. Aynı yıl bankanın elde ettiği toplam kârın ödenmiş sermayeye oranı ise 7.192,5 gibi çok yüksek bir orana ulaşmıştır. Bu oran diğer üç büyük bankadan Ziraat Bankası'nda %158; Akbank'da %19,5; Yapı ve Kredi Bankası'nda ise %91,9'dur. İş Bankası'nda mali rantabilitenin bu kadar yüksek çıkmasının ana nedeni, bankanın uzun süredir sermayesinin artırılmamasından kaynaklanmaktadır. Kaldı ki, ihtiyat akçeleri eklendiğinde mali rantabilite oranı önemli ölçüde düşmektedir.[138]

BANKA BİLANÇOLARINDAN YANSIYANLAR

Yukarıda çizilen çerçeve içinde bugün için genel olarak bankacılık sistemine bakıldığında ortaya çıkan tablo da ilginç özellikler taşımaktadır.[139] Bu bölümde üzerinde durulan özellikler TİB bilançoları içinde aynen geçerlidir. Unutmamak gerekmektedir ki, bu dönemde tüm bankacılık sistemi benzer etkilere maruz kalmıştır. Öncelikle daha önce de vurguladığı gibi 1980 yılından 1990'ların sonuna bankacılık sistemimiz önemli ölçüde büyümüştür. Bankacılık sisteminin ekonomi içindeki önemi artmıştır. Sürecin başında 1980-1983 yılları arasında %34,4 olan bankaların toplam varlıklarının gayri safi yurt içi hasılaya (GSYİH) oranı 1997 yılında %60,3'e çıkmıştır. Ancak büyümenin, TL cinsinden finansal araçlar açısından bakıldığında görülmemesi dönem içinde yerleşiklerin yabancı para cinsinden tasarruflarının önemine işaret etmektedir. Toplam para arzı tanımları açısından bakıldığında DTH hesaplarını da içeren M2Y'nin GSYİH içindeki payı 1980-1983 döneminde ortalama olarak %21,5 iken, 1997'de %36,5'e yükselmiştir. DTH hesaplarını içermeyen para arzı tanımı M2'nin GSYİH içindeki payı ise aynı dönemde %21,5'ten %16,4'e inmiştir. Yurtiçinde yerleşiklerin tasarruflarını yabancı para cinsinden tutmak istemeleri bilançolarda kur riskinin birikmeye başlamasının temel nedenlerinden biri olarak daha önce vurgulanmıştır.

Bu açıdan bakılabilecek bir başka rakam ise bankaların toplam yabancı kaynaklarının, yani mevduat veya kredi biçiminde borç aldıkları toplam kaynakların yıllar itibariyle TL ve yabancı para arasında dağılımıdır. 1980-1983 döneminde ortalama olarak toplanan kaynakların %98'i TL biçiminde iken, bu oran 1997 yılında %47,2'ye inmiştir. Yurtiçinde yerleşiklerin DTH'ları ise toplamın aynı dönemler için %0,5'i ve %35,7'si olmaktadır. Bu durumda üçüncü kalemi teşkil eden yabancıların yabancı para cinsinden alacakları ise yine aynı dönemler itibariyle toplamın %1,4 ve %17,1'idir. Ayrıca DTH serisi ile kıyaslandığında çok daha oynaktır.

Toplam olarak bankalara bakıldığında dikkati çeken bir diğer özellik, bilançonun aktifinde DİBS portföyünün veya menkul kıymetler portföyünün payının hızlı yükselişidir. 1980-1983 döneminde serbestleşme döneminin başında

%4,3 olan bu oran, 1990'da DİBS stokunun da büyümesi ile %10,3'e ve 1996'da %15'e yükselmiştir. Kredi portföyünün toplam aktifler içindeki payı ise %51 civarından %40 civarına inmiştir. Finansal serbestleşme döneminde kaynak maliyetlerinin etkisini bilançolarının pasifinden hisseden banka yöneticilerinin likit araçları tercih etmeleri yanında, DİBS piyasasında alım satım işlemlerinin kârlılığı bankaların DİBS portföylerinin önemini artırmış görünmektedir.

138 Yüzgün, *a.g.e.*, Tablo: 100 ve 102.

139 Güven Sak, "*Financial Liberalization and Bank Behaviour: The Case of Turkey*", Tunus'ta 11-14 Haziran 1998 tarihleri arasında KAS tarafından düzenlenen "Banks and Economic Development" başlıklı konferansa sunulan tebliğ.

1980'li yıllar bankacılık kesiminde piyasa yapısının da önemli ölçüde değiştiği bir dönemi ifade etmektedir. 1979 yılında Türkiye'de faaliyet gösteren ticari banka sayısı 39'dur. Bu sayı 1989'da 51'e, 1996'da ise 56'ya çıkmıştır. Ancak anılan yıllar itibariyle bakıldığında banka sayısı artarken, piyasada en fazla paya sahip üç bankanın kredi, mevduat ve toplam aktifler içindeki ağırlığı da giderek azalmaktadır. Ayrıca, her kategoride en büyük üç bankanın kimliği de değişebilmektedir. Örneğin, toplam mevduatın 1979 yılında %62'si en büyük üç bankanın elinde iken, bu oran 1986'da %40'a, 1996'da ise %36'ya düşmüştür. Aynı durum toplam kredi için yıllar itibariyle %57, %56 ve %39 olarak izlenmektedir. Toplam aktifler içinde en büyük üç bankanın payı ise yine aynı yıllar itibariyle %51, %46 ve %34 olarak izlenebilmektedir. Banka sayısındaki artış, bankalar arasındaki rekabeti artırıp yoğunlaşmayı azaltmış görünmektedir. Bankacılık alanındaki rekabet artışı ise her zaman olumlu sonuçlar vermemektedir. Böyle genel bir resim çıkardıktan sonra bir süredir üzerinde durulmayan TİB'in iştirakçiliğinin "büyük dönüşüm" yıllarına nasıl yansıdığına da bakılmasında fayda görülmektedir. İlerleyen bölümlerde bu konu üzerinde durulacaktır.

İŞTİRAKLERE İLİŞKİN YASAL ÇERÇEVE VE TÜRKİYE İŞ BANKASI İŞTİRAKLERİ

İş Bankası'nın 1980 sonrası iştirakçilik politikasını değerlendirmek ve iştiraklerine ilişkin durum saptaması yapmak için öncelikle yürürlükte olan banka kanunlarında iştiraklere ilişkin düzenlemeler ve/veya sınırlamaları anımsamak da yarar var. Çünkü bankacılıkta kabul edilen ilkelerden biri de bankaların holding kuruluşuna dönüş-

mesinin engellenmesi olduğu için, bankaların sermaye iştirakleri ve iştiraklerine açacakları kredi hacminin denetlenmesi veya sınırlanması söz konusudur. 1980'li yıllarda uygulanan bankalar kanunlarında konuya ilişkin düzenlemeler bu açıdan önem taşımaktadır.

Sermaye İştirakine İlişkin Yasal Düzenlemeler Ocak 1980'de istikrar önlemleri uygulamaya konulduğunda 23 Haziran 1958'de kabul edilmiş ve 2 Temmuz 1958 tarihinde uygulamaya konulmuş bulunan 7129 sayılı Bankalar Kanunu yürürlüktedir. Kanunda 1980 öncesindeki son değişiklik 28 sayılı KHK ile 31 Ağustos 1979'da yapılmış, bankaların mali yapılarını düzeltmek, rasyonel çalışmalarını sağlamak, banka sahipliğinin belli ellerde toplanmasını önlemek ve bankacılık ile bağdaşmayan uygulamaları engellemek amacıyla 22 Temmuz 1983 tarihinde 70 sayılı KHK uygulamaya konulmuştur. 2 Mayıs 1985 tarihinde yürürlüğe giren 3182 sayılı yeni Bankalar Kanunu'nu, 18 Haziran 1999 tarihinde TBMM'de kabul edilip 23 Haziran'da uygulamaya konulan 4389 sayılı yeni bir bankalar kanunu izlemiştir. Ancak 3182 sayılı Kanun'un bazı maddeleri birkaç kez KHK'lar ve Bakanlar Kurulu kararları ile değiştirilmiştir. 4389 sayılı Kanun çok kısa ömürlü olmuş, uygulanmadan yeni bir kanun hazırlanmıştır; 4491 sayılı "Bankalar Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun" 17 Aralık 1999'da kabul edilip 19 Aralık 1999 tarihinde *Resmi Gazete*'de yayımlanmıştır.[140]

7129 sayılı kanunda bankaların iştiraklerine tahsis edecekleri sermaye özkaynaklarının %10'u ile sınırlanmış, ancak teşvik edilen alanlardaki iştirakler sınırlama dışında tutulmuştur (Madde 48). 28 sayılı KHK ile %10 sınırlamasının istisnaları artırılmış, bankaların ve sermayelerin %50'sinden fazlasına sahip oldukları iştiraklerin bazı ortaklıklara katılmalarına yasak getirilmiştir. 70 sayılı KHK ile 7129 sayılı Kanun'un 28 KHK ile değiştirilen 48. maddesinde yer verilen istisnalar kaldırılmış, bir bankanın iştiraklerine tahsis edeceği sermayenin toplamı öz kaynakları ile sınırlandırılmıştır. İştiraklere ayrılan sermayenin 38. maddedeki kredi-öz kaynak ilişkisindeki kredi gibi yorumlanacağı belirtilmektedir. KHK'ya ilişkin hükümet gerekçesinde bu düzenlemeyle bankaların iştiraklerine tahsis edecekleri öz kaynakları sınırlandırarak ekonomide daha geniş kesimlere hizmet etmelerinin amaçlandığı belirtilmektedir (Madde 47). Ayrıca bankalar ile iştirakleri arasında sermaye azaltıcı veya yapay olarak sermaye artırıcı işlemler yapılmasını engellemek için %20 olan iştirak oranı kaldırılmıştır. Bu düzenlemeyle bankaların iştiraklerinin, iştirak oranı ne olursa olsun banka sermayesine iştirak edemeyecekleri vurgulanmaktadır (Madde 48). 70 sayılı KHK ile bir bankanın sermayelerinin %15 ve daha fazlasına sahip olduğu iştirak ve kuruluşlarıyla, bunların ayrı ayrı veya birlikte sermayelerinin %25'inden fazlasına sahip oldukları ortaklık ve kuruluşlara ve belirtilen söz konusu ortaklık ile kuruluşların kefaletiyle diğer gerçek ve tüzel kişilere vereceği kredilerin top-

lamının, banka öz kaynaklarının 3 katını ve toplam kredilerin %15'ini aşamayacağı hükme bağlanmıştır. Ancak, İDT ve KİK'lerin bağlı ortaklıkları şeklindeki iştirakler söz konusu sınırlamalara tabi tutulmamıştır (Madde 39). 3182 sayılı Kanun'da, 70 sayılı KHK ile düzenlenmiş bulunan 47 ve 48. maddeler ile 39. madde aynen korunmuştur. 16 Eylül 1993 tarihinde yürürlüğe giren 512 sayılı KHK ile 3182 sayılı kanunda değişiklikler yapılmıştır. Bu bağlamda 47. maddenin birinci fıkrasında yapılan değişiklikle ana faaliyet alanları para ve sermaye piyasaları ile sigortacılık olan mali kurumlar dışında bir ortaklığa öz kaynaklarının en çok %15'i oranında iştirak edebilecekleri, yatıracakları kaynakların toplamının banka öz kaynaklarının %60'ını aşamayacağı, iştirak olunan ortaklığın sermayesinin %10'undan az olan iştirak tutarlarının belirtilmiş olan sınırların hesaplanmasında dikkate alınmayacağı hükme bağlanmıştır (Madde 23). 22 Haziran 1994 tarihinde yürürlüğe giren 538 sayılı KHK'nın 23. maddesi ile, 16 Eylül 1993 tarih ve 512 sayılı KHK'nın 3182 sayılı Kanun'un 47. maddesinin birinci fıkrasında yapmış olduğu değişiklik aynen korunmuştur. Buna karşın 512 sayılı KHK'nın 19. maddesi ile 3182 sayılı Kanun'un 39. maddesinin birinci fıkrası değiştirilerek iştiraklere verilen kredilerin öz kaynaklara oranının üst sınırı üç kattan iki kata, toplam kredilere oranı da %15'ten %10'a çekilmiştir. 538 sayılı KHK'nın 19. maddesi ile iştiraklere verilen krediler konusunda tekrar bir değişiklik yapılmıştır. Buna göre bankaların sermayelerinin %10 veya daha fazlasına sahip oldukları iştiraklerine, iştiraklerinin banka iştirak payı dahil olmak üzere, ayrı ayrı veya birlikte sermayelerinin %25'inden fazlasına sahip oldukları ortaklıklara, bu ortaklıkların kefaleti ile diğer gerçek ve tüzel kişilere verecekleri kredi banka öz kaynaklarının iki katını aşamayacaktır.[141] Haziran 1999 tarihli 4389 sayılı Kanun, 521 sayılı KHK ile 3182 sayılı Kanun'da iştiraklere ilişkin yapılmış olan düzenlemeyi korumuş, bir başka deyişle getirilen kısıtlamalar değiştirilmemiştir. 4491 sayılı Kanun ise bankaların gerek iştiraklerine tahsis edecekleri kaynak tutarının öz kaynaklara göre sınırlandırılması, gerekse iştiraklere verilen kredilerin öz kaynakların iki katını geçmemesi ilkelerini bir kenara bırakmıştır.

140 Taşçıoğlu, *a.g.e.*, s. 111-124.

141 İlgili kanunlar ve yasal düzenlemeler için bkz. F. Erem ve Diğerleri, *Bankalar Kanunu Şerhi*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 7. Basım, Ankara, 1989, s. 199-210.

Türkiye İş Bankası'nın İştirakleri Türkiye'de banka merkezli sermaye gruplarının en eskisi ve en büyüğü İş Bankası grubudur. Kuruluşundan itibaren aktif bir iştirak politikası izleyen İş Bankası, başta sanayi sektörü olmak üzere bankacılık-finansman ve sigortacılık ile turizm sektörlerine yönelmiştir. Kuruluşundan 1970'li yılların sonu veya 1980'li yılların başlarına uzanan zaman diliminde bankanın cam, kimya, metalurji, metal imalat ve makine, otomotiv ve lastik, iplik ve dokuma, gıda, çimento, seramik, plastik, deri işleme sanayilerine yoğun ve yaygın biçimde katıldığı saptanmaktadır. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası AŞ, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası AO, Türk Dış Ticaret Bankası AŞ, Arap-Türk Bankası AŞ ve Yatırım Finansman AŞ'deki sermaye paylarıyla bankalar ve finansman kuruluşlarına iştirak eden banka, sigortacılık ve reasürans alanında ise Anadolu Anonim Türk Sigorta Şirketi, Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi, Destek Reasürans TAŞ ve Milli Reasürans TAŞ'deki payları ile etkinlik kazanmıştır. Altınyunus Çeşme Turistik Tesisleri AŞ, Taksim Otelcilik AŞ ve Türk-Alman Turizm AŞ'deki payları aracılığıyla turizm sektörüne giren bankanın, pazarlama şirketleri olan Mepa Merkezi Pazarlama AŞ, Mavi Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş ve Tofaş Oto Ticaret AŞ ile ticaret sektörünü de faaliyet alanına dahil etmiş olduğu görülmektedir. Bankanın iştiraklerine taahhüt ettiği nominal sermaye açısından sanayi sektörü ilk sırada yer almaktadır. 1980'de %80,47 olan sektörün payı 1981'de %40,75'lik bir artışla %83,86'ya ulaşmıştır. İkinci sırada ise 1980'de %18,10; ertesi yıl %14,17'lik paya sahip olan bankacılık-finansman-sigortacılık gelmektedir. Bu alanda 1980'de %15,28 ve 1981'de %11,27'lik paylara sahip olan bankacılık sektörünün sivrildiği gözlenmektedir. 1981 yılında iştiraklerin yaptığı 17.428 milyar lira tutarındaki yatırım harcamalarında cam alt sektörü (Camiş Grubu) %61,4'lük paya sahip olurken metal %14,7; tekstil %10,1; kimya %8,6; gıda %3,1 paylarla sıralanmaktadır.[142]

Ekonomik istikrar kararlarının yürürlüğe konulduğu 1980 yılı ve 1981 itibariyle Türkiye'deki önde gelen bankaların ve holdinglerin iştiraklerine bağladığı sermaye tutarı ve iştirak sayısının dökümü, İş Bankası'nın uzak ara ilk sırada yer aldığını işaret etmektedir. 1980'de İş Bankası'nın toplam 134 iştirakinin bilanço değeri 8.539 milyon liradır. Aynı yıl diğer büyük bankalara ilişkin iştirak sayısı ve iştiraklerin bilanço değeri şöyle sıralanmaktadır: Akbank 47, 3.408 milyon lira; Yapı ve Kredi Bankası 35, 2.774 milyon lira; Ziraat Bankası 42, 1.906 milyon lira; Sınai Kalkınma Bankası: 82, 1339 milyon lira. Holdinglere ilişkin rakamlar da İş Bankası'nın güçlü konumunu yansıtmaktadır. Koç Holding 92, 2.726 milyon lira; Ömer Sabancı Holding 48, 1.628 milyon lira; Transtürk Holding 33, 1.372 milyon lira; OYAK 21, 2.310 milyon lira; Yaşar Holding 23, 510 milyon lira. 1981'de İş Bankası'nın iştirak sayısı 133'e inerken, iştiraklerin bilanço değeri 11.798 milyon liraya yükselmiştir. Aynı yıl iştiraklerin bilanço değeri açısından, yukarıda verilen diğer kurumlar içinde en ön sırada bulunan Akbank'ın iştiraklerine bağladığı toplam sermayenin 6.019 milyon lira olduğu

dikkate alınırsa, her ne kadar İş Bankası ile olan farkın göreli olarak azaltılmış olması söz konusu olsa da, İş Bankası'nın bu alanda lider konumunu sürdürdüğü de saptanmaktadır. 1981 yılı sonu itibariyle 133 olarak belirlenen toplam iştiraklerden 119'u faaliyette olup, 3'ü tasfiye, 11'i ise kuruluş sürecindedir.[143]

Ancak, İş Bankası'nın birlikte ortak olduğu kişiler ve kurumlar, yönetim kurullarının oluşum biçimi ve yönetim tarzı, şirketler üzerinde bankanın etkinliği dikkate alınması durumunda iştiraklerin iki kategoride toplanması rasyonel gözükmektedir:

- Gerçek anlamda iştirak olan şirketler,
- İştirak sayılamayacak şirketler.

1981 yılı sonunda gerçek anlamda iştirak olarak kabul edilen 76 şirketten 62'si sanayi, 5'i bankacılık-finansman, 4'ü sigortacılık, 3'ü ticaret, 2'si turizm alanında faaliyet göstermektedir. Bunlardan 16'sının yönetimini İş Bankası, 13'ününkini ise, bankanın en büyük -1981 sonu itibariyle bankanın şirket sermayesindeki payı %87,9'dur- ve cam sanayiinin önder ve dev kuruluşu olan Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ üstlenmiştir. 21 şirkette yönetim diğer ortaklarla birlikte İş Bankası tarafından, 5'inde yabancı ortaklarca, 3'ünde ise Türkiye Kalkınma Bankası tarafından üstlenilmiştir. 18 şirkette ise yönetim sorumluluğunu holdingler ve/veya sermaye grupları üstlenmiştir (Koç Holding, Yaşar Holding, Transtürk Holding, Ercan Holding, vd). Diğer ortaklarla birlikte İş Bankası'nın yönetimde olduğu 21 şirketin 6'sında (Sınai Kalkınma Bankası, Konya Çimento Sanayii AŞ, Söğüt Seramik Sanayii AŞ, Trakya İplik Sanayii AŞ, Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik AŞ, Balıksan Balık İşleme Sanayii ve Ticaret AŞ) bankanın etkinliği diğer ortaklara göre daha fazladır. Böylece 1981 yılı sonunda 16'sı İş Bankası, 13'ü Türkiye Şişe Cam Fabrikaları AŞ, 6'sı yukarıda belirtilen gruplar tarafından yönetim sorumluluğu üstlenilen şirketlere ek olarak, yönetimi yine İş Bankası tarafından üstlenilen Milli Reasürans TAŞ de dikkate alınırsa, bankanın gerçek iştirakleri olarak kabul edilen şirketlerden 36'sında tek veya asıl sorumlu olduğu ortaya çıkmaktadır.[144]

142 TİB, İştirakler Müdürlüğü, *İştiraklerimizin Genel Durumu, 1981*, Ankara, s. 3, 8.
143 TİB, İştirakler Müdürlüğü, *a.g.e.*., s. 4, 10.
144 TİB, İştirakler Müdürlüğü, *a.g.e.*., s. 5-6, 13, Cetvel 4.

Şirketlerin işletme sermayesi ihtiyaçlarının artması, Temmuz 1980 tarihinden itibaren hızla yükselen faiz oranlarının etkisinin 1981'de ortaya çıkması sonucunda işletmelerin kârlılığı ve dağıtılabilir kâr tutarı etkilenmiştir. Buna karşın bankanın iştiraklerden sağladığı toplam gelir, bir önceki yıla göre 1.239 milyar lira artarak 2.342 milyar liraya ulaşmıştır. 1980 yılına göre tüm iştiraklere yatırılan sermaye %63,6 artarken, kâr kütlesindeki artışın %112,4'e ulaşması kayda değer bir gelişmedir. İştiraklere yatırılan sermayenin mali rantabilitesi de %18,08'den %23,47'ye yükselmiştir. Gerçek anlamdaki iştirak kabul edilen şirketlere yatırılan sermaye tutarı, bir önceki yıla göre %66,9 artarak 9.635 milyar liraya ulaşırken, söz konusu şirketlerdeki mali rantabilite de %18,62'den %23,69'a ulaşmıştır. Bu sonuncu kategorideki şirketlerin faaliyette olanlarının mali rantabilitesi de 1980-1981 kesitinde %21,92'den %26,26'ya tırmanmıştır. İştiraklerden sağlanan kâr üzerinden kurumlar vergisi ödenmemesi rantabilite oranlarının değişmesine yol açmaktadır. Şöyle ki, iştiraklerden elde edilen gelirlerin brüt tutarları üzerinden yapılan rantabilite hesapları, tüm iştirakler için ortalama oranın 1980 yılında %36,16; 1981'de ise %46,94 olduğunu işaret etmektedir.[145]

Kıbrıs şubesi iştirakleri (4 adet) dışında faaliyette olan 115 iştirakten 83'ü, 1981 yılı bilançolarını kârla, 32'si zararla kapatmışlardır. Kâr eden 83 iştirakten 58'i ortaklarına kâr payı dağıtırken, 24'ü otofinansmana gitmiştir. Ayrıca Ceytaş Ceyhan Tekstil Sanayii AŞ zarar etmiş olmasına karşın, ihtiyatlardan ortaklarına kâr payı dağıtmıştır.

İştiraklerin 1980'de 76,9 milyon dolara yaklaşan ihracat gelirleri, 1981 yılında %147 oranında artarak 190,4 milyon dolara ulaşmıştır. İhracatta büyük teşviklerin verilmeye başlandığı 1981 yılında İş Bankası iştiraklerinin teşvik politikasını değerlendirmiş olduğu görülmektedir. İhracatta 1980'de %33,9'luk payla ikinci sırada yer alan cam alt sektörü 1981'de %37,2'ye ulaşan payla ilk sıraya yerleşmiştir. Cam alt sektörünün 1980'de 26 milyon doların biraz üzerinde gerekleşen ihracat geliri %171,4 oranında artarak ertesi yıl 70,8 milyon dolara ulaşmıştır. İhracat geliri açısından daha alt düzeylerde kalmış olmasına karşın artış katsayısı ve göreli pay açısından "patlama" yapan diğer alt sektörler veya iştirakler belirgin bir dinamizmin göstergelerini oluşturmaktadır. 1980 ve 1981 yıllarına ilişkin ihracat geliri rakamları milyon dolar cinsinden şöyle sıralanmaktadır: çimento-seramik: 2,3 ve 18,4; metal: 5,4 ve 23,2; kimya: 8,7 ve 21,0; gıda: 1,5 ve 3,4; diğer: 1,9 ve 15,6.[146] Belirtilmesi ilginç olabilecek bir husus da iştiraklerin 1981 yılında 119.000 kişiyi çalıştırarak önemli bir istihdam alanı yaratmış olmasıdır.

Acaba 1990'lı yılların sonlarına doğru iştiraklere ilişkin veriler hangi yönde değişmiş ve nasıl bir tablo oluşmuştur?

1990'lı yılların ortalarından itibaren iştirak sayısında azalma kaydedilmiştir. 1996'da Güney Sanayi ve Ticaret İşletmeleri AŞ, İzmir Metalurji Fabrikası TAŞ METAŞ, Man Kamyon ve Otobüs Sanayii AŞ, Mensa Mensucat Sanayi ve Ticaret AŞ, Omtaş Otomotiv Transmisyon Aksamı Sanayi ve Ticaret AŞ, Osmanlı Bankası, Tungaş Tunceli Gıda Sanayii AŞ'deki paylar satılmış; Kırklareli Cam Sanayi AŞ ve Paşabahçe Ticaret A. Ş.'nin, Paşabahçe Cam Sanayii ve Ticaret AŞ ile birleşmeleri sonucu tüzel kişilikleri sona ermiştir. İstanbul Altın Rafinerisi AŞ, İş Yatırım ve Menkul Değerler AŞ ve Soyak Turizm İnşaat ve Ticaret AŞ'ye ise iştirak edilmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak 1985 yılı sonunda 85 olan iştirak sayısı 79'a düşmüştür.[147] 1997 yılında Çelik Halat ve Tel Sanayii AŞ, Karsan Otomotiv Sanayii Mamulleri Pazarlama AŞ, Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret AŞ ve White Cap Ambalaj Sanayi ve Ticaret AŞ'deki paylar satılarak portföyden çıkarılmış, İŞ-KORAY Turizm ve Ormancılık Madencilik İnşaat Taahhüt ve Ticaret AŞ'ye ise iştirak edilmiştir. Sonuçta 1996 yılı sonunda 79 olan iştirak sayısı 76'ya düşürülmüştür.[148]

Tek düzen hesap planına uygun düzenlemeye göre doğrudan veya dolaylı olarak sermayesinde veya oy hakkında %50'den fazla paya veya bu oranda yönetim çoğunluğunu seçme hakkına sahip olunan şirketler bağlı ortaklık, %10 ile %50 arasında paya sahip olunan şirketler iştirak, %10'un altındakiler ise bağlı menkul kıymet olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar ve sınıflandırmaya göre bankanın gruplandırılan toplam iştiraklerinin portföy değeri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

İştiraklerin toplam değeri 1996'da bir önceki yıla göre %139, 1997'de ise 1996'ya göre %107,7 oranında artmıştır. Tüketici fiyatları endeksi enflasyonunun (1996: %75,9; 1997: %81,8), özellikle 1996'da çok üzerinde bir artış olduğu saptanmaktadır. Ancak 1996'da portföyün 11,3 trilyon, 1997'de ise 22,5 trilyon liralık bölümü, şirketlerin yeniden değerleme fonları ile maliyet artışı fonlarının sermayeye dönüştürülmeleri nedeniyle alınan bedelsiz hisselerden oluşmaktadır. Portföyde en büyük paya %91,8 ile bağlı ortaklıklar sahiptir. Nitekim, bağlı

145 TİB, İştirakler Müdürlüğü, *a.g.e.*,. s. 10-12.
146 TİB, İştirakler Müdürlüğü, *a.g.e.*., s. 8.
147 TİB, *İştiraklerimizin Genel Durumu, 1996*, Ankara, s. 4.
148 TİB, *İştiraklerimizin Genel Durumu, 1997*, Ankara, s. 4.

ortaklıkların payı 1997'de, bir önceki yıla göre %116 oranında artarken,%8,2'lik bir paya sahip olan İştirakler portföyünün artış hızı enflasyonun altında kalarak %46,4 olmuştur. Bu olgu İş Bankası'nın iştirakte bulunduğu şirketlerin onda dokuzunu doğrudan veya dolaylı olarak denetlediğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla iştirak sayısında 1985-1987 kesitinde %9,2'lik bir azalma olmasına karşın bankanın sermayesinde ve/veya oy hakkında %50'den fazla paya ve/veya bu oranda yönetim çoğunluğunu seçme hakkına sahip olduğu şirketler portföyünün ayırt edici özelliği olmuştur. Ortaklıklar içinde hizmet sektörü %63,5; sanayi sektörü ise %%36,5'lik paya sahiptir. İştiraklerde de hizmet sektörü %63,3'lük payla sanayi sektörünün önündedir. Hizmet sektörünün toplam portföydeki payı %63,4'e, sanayi sektörününki %36,5'e ulaşmaktadır. Mali ortaklıklar, bağlı ortaklıklara ilişkin portföyde %38,2; iştirakler de dahil olmak üzere tüm portföyde %39,1'e ulaşan en büyük paya sahiptir.

Tablo-54: İştirakler Portföyünün Değeri (milyar TL)

	1995	1996	1997	Değişme Oranı (%)(1996/97)
Bağlı Ortaklıklar	10.618	28.002	32.466	115.94
Sanayi Sektörü	5.973	9.482	12.584	132.71
Hizmet Sektörü	4.645	18.520	19.882	107.35
Mali Ortaklıklar	2.737	12.859	10.213	79.42
Diğer Ortaklıklar	1.908	5.661	9.669	170.80
İştirakler	2.534	3.649	1.692	46.37
Sanayi Sektörü	664	1.411	550	38.98
Hizmet Sektörü	1 870	2.238	1.142	51.03
Mali Ortaklıkları	676	1.654	1.071	64.75
Diğer Ortaklıkları	94	584	71	12.16
Bağlı Menkul Kıymetler	125	79	2	2.53
Toplam Defter Değeri	13.277	31.730	34.160	107.66

Kaynak: *TİB*, İştiraklerimizin Genel Durumu, *1996 ve 1997'deki veriler.*

İştirakler 1997 yılında gerçekleştirdiği toplam 55,3 trilyon lira tutarındaki yatırımın %83,3'ü Cam Grubu'na aittir. 1995 yılında 686,9 milyon dolara ulaşan ihracatla Türkiye'nin toplam ihracat gelirlerinde yaklaşık olarak %3,2'lik paya sahip olan banka iştiraklerinin performansı 1996-1997 kesitinde düşmüştür. Bu düşüşte portföyden çıkarılan şirketlerin ihracatlarının hesaba alınmaması rol oynamıştır. Bu şirketlerin 1995'te yaptıkları ihracatların dikkate alınmaması durumunda 1995 ile 1996 yıllarındaki ihracat gelirlerinin aynı düzeyde seyrettikleri saptanmaktadır. Ancak, bu durumda da 1996'da bir önceki yıla göre ihracattan sağlanan gelirde artış olmamakta, 1997'de ise marjinal bir artış kaydedilmektedir. Şöyle ki, 1996'da 592,9 milyon dolara gerileyen ihracat, 1997'de %2 oranında artarak 604,6 milyon dolara yükselmekle birlikte

1995'te ulaşılan düzeyin altında kalmıştır. Nitekim iştiraklerin gerçekleştirdiği ihracatın Türkiye'nin ihracat gelirleri içindeki payı da 1996'da yaklaşık olarak %2,6; 1997'de ise %2,3 olmuştur.[149]

[149] TİB, *İştiraklerimizin... 1996*, s. 7; TİB, *İştiraklerimizin...1996*, s. 7; TCMB, *Yıllık Rapor*, 1998, Tablo: 41.

1997 yılı sonunda ikisi Kıbrıs şubesine ait olmak üzere İş Bankası'nın 76 iştirakinden 69'u faaliyettedir. Geriye kalan yedi şirketten dördü faaliyetini durdurmuş, ikisi iflas etmiş, biri de tasfiye edilme sürecine sokulmuştur. Faaliyette olan 69 şirketten 58'i bilançolarını kârla, 11'i ise zararla kapatmıştır. 1996'da 8,9 trilyon dolayında olan toplam kâr tutarı, 1997'de 12,3 trilyon liraya ulaşmıştır. Ancak, sabit fiyatlarla hesaplandığında toplam kârda artış değil azalma olduğu saptanmaktadır. Toplam kârda en büyük paya %33,9 ile bankacılık sektöründeki iştirakler sahiptir. Camiş Grubu %24,5 ile ikinci sırada, sigortacılık alanındaki iştirakler %22,4'lük payla üçüncü sırada yer almaktadır. Bu grubu %10,8'lik payla otomotiv-lastik sektöründe faaliyette bulunan şirketler izlemektedir. Kâr eden şirketlerden 40'ı ortaklarına kâr payı dağıtmıştır.

İş Bankası'nın 1999 sonuna kadar toplam 302 iştiraki olmuştur. Bunlardan 222'si çeşitli tarihlerde tasfiye edilmiştir ve halen 80'i varlığını sürdürmektedir. Söz konusu 302 iştirak, sektörel açıdan 1996 öncesi ve sonrasında biraz farklı bir sınıflandırmaya tabi tutulmuş olsa da, temelde ve genel olarak sanayi ve hizmet (ticaret dahil) sektörleri kapsamında değerlendirilmiştir. İş Bankası bugüne kadar toplam 157 sanayi ve 145 hizmet kuruluşuna iştirak etmiştir. Toplam 125 sanayi kuruluşu ile 97 hizmet kuruluşu zamanla tasfiye olmuş; ancak 32 sanayi ve 48 hizmet kuruluşu günümüze ulaşmıştır (Ayrıntılar için bkz. Ek-10).

SONSÖZ YA DA YENİ SÖZLERİN BAŞLANGICI

İş Bankası serüveninin günümüze kadar olan bölümü böylece tamamlandı. Ama 1924 yılında başlayan yolculuk devam ediyor. Gelin biz bu kıssadan birkaç hisse çıkaralım; sonra da hangi yeni sözlerin başlangıcında olduğumuza biraz değinelim sonsöz yerine.

İş Bankası'nın serüveni, 1924 yılında Cumhuriyet'in banka kurmaya karar vermesi ile başladı. Kurucularından bankanın ilk yönetimine, yeni rejimin kadroları İş Bankası'nda işbaşı yaptı. Cumhuriyet köklenip kurumsallaşırken ve ülkemizde bankacılık sistemine bir düzen getirilirken aynı eğilimi bankanın tarihsel gelişmesinde de izleyebilmek mümkün.

Evet, İş Bankası Cumhuriyet'in, yeni Türkiye'nin kurucu kadrolarının milli bir banka oluşturma rüyasının bir sonucu olarak doğdu. Gerçi "rüya" İttihat ve Terakki'den mirastı; ama o "rüya"dan bir kurum yaratıldı. Ve o kurum temkinli bir şekilde yönetilerek ülkenin gelişme sürecinin her aşamasında kendini yeniden üretebildi ve dönüşebildi. İş Bankası'nın öyküsü de özünde bu değil mi? Dün siyasi kadrolarla iç içe, neredeyse kamu aygıtının bir parçası gibi faaliyete başlamıştı. 1920'lerde ülkemizi ziyaret eden yabancı uzmanlar herhalde boşuna bankayı "yarı-kamu" kurumu niteliğinde görmüyorlardı. İş Bankası'nın ilk iştiraklerinin o dönemde kurulan KİT'lerden pek bir farkı yok gibiydi. Banka, Cumhuriyet'in iktisat programının bir kısmını hayata geçirmeye çalışıyordu. Cumhuriyet'in kurucu kadroları ona bir misyon yüklemişlerdi. Ama banka orada kalmadı. Öyle anlaşılıyor ki, kurumsallaşan bankanın belleğine yerleşen misyon, durağan, o güne özgü bir misyon değildi. Bankanın kolektif belleğine nakşedilen misyon, ekonomideki değişim süreçlerine hızla uyum sağlanması olanağını getirdi. Aksi takdirde, dünün "yarı-kamu" kurumu diye bakılan bankası, bugünün kıyasıya rekabet ortamında bankacılık sektöründe hâlâ nasıl önde durabilir? Dün önde olmak İş Bankası için kolaydı; çünkü bir "öteki" yoktu, tek başınaydı. Ama ya bugün? Tohum herhalde tuttu ve "rüya" gerçek oldu.

İş Bankası serüveni ile diğer bankaları karşılaştırdığımızda göze çarpan tek özellik bankanın değişebilme misyonunu günün değişen şartlarına göre yeniden ve yeniden tanımlayabilme yeteneği değil herhalde. İş Bankası'nı diğer bankalardan ayıran bir özellik daha var: iştirakleri. O iştirakler dün misyonun önemli bir parçasıydılar. Öyle anlaşılıyor ki bugün hâlâ öyle. Bankanın misyonu zaten hiçbir zaman bankacılık sektörü ile sınırlı değildi. Bugünün diğer büyük özel bankaları, 1944 ve izleyen yıllarda İş Bankası'na rakip olarak doğdular. Ama önemli bir farkları vardı. Onlar zaten kurulu olan holding şirketlerinin bankacılık faaliyetlerini yürütmek göreviyle yükümlü olarak kuruldular. İş Bankası ise 1924'ten başlayarak geniş iştirakler ağı ile kendi holdingini kurmaya başlamıştı. Ama bu kez holding bankanın etrafında örgütleniyordu. Dönemin ihtiyaçlarına dayalı olarak sigortacılık, madencilik, tekstil ve camla başlayan iştirakçilik, yabancı sermayenin Türkiye'ye gelmesiyle birlikte yabancılarla ortak sanayi işletmelerine doğru evrildi. Bugün gelinen son noktada ise artık iletişim ve yeni teknoloji bankanın iştirak portföyünün hedefleri arasına girmiş gibi görünüyor.

İş Bankası'nın "kendine özgü" konumunun en anlamlı göstergelerinden biri de mülkiyet yapısıdır. Aile holdinglerinin oluşturulması sürecinde sanayi/ticaret sermayesi ile banka sermayesi arasındaki bütünleşme bir banka etrafında gerçekleşir ve holding bankacılığı Türkiye'de hızla serpilirken, İş Bankası gerçek anlamda anonim kapitalist bir kurum olma niteliğini korumuştur. Nitekim, günümüzdeki hissedarlar arasında banka çalışanlarının üyesi bulunduğu Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı % 45'in üzerinde bir payla ön sırada yer almaktadır.

Aslında banka hep ilklere imza atmıştır. Hani ilk kumbaradan başlayarak pek çok ilk vardır ortada. Ancak sermaye piyasalarında gerçekleştirilen "ilk"in altını kalınca çizmekte fayda var. İş Bankası gerek yatırım fonu endüstrisindeki konumu, gerekse sermaye piyasası işlemlerini elektronik ortamda güvenli bir biçimde yapmaya başlaması ile "halkın kalkınma sürecine yaygın ve yoğun katılımı" için önemli bir kanal açmış görünüyor. Sermaye Piyasası Kanunu'nun istediği de bu değil miydi? Banka, geçmişte olduğu gibi günümüzde de küçük tasarruf sahiplerine öncü oldu, yol gösterdi. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na elektronik ortamda bilgi yönlendirebilen bankamatiklere dayalı sistemiyle güvenilir biçimde borsaya ulaşmanın yolunu küçük tasarruf sahiplerine açmış oldu. Sermaye piyasalarında gerçekleştirilen bu önemli "ilk", yatırımcının piyasalara güvenle ulaşma ihtiyacını zamanında saptamaya dayanıyordu. Herhalde bankanın belleğine nakşedilen "o" misyon, değişimi zamanında algılamayla bir biçimde ilgiliydi.

Sermaye piyasaları alanında 1980'li yıllarda gerçekleştirilenler aslında "elektronik bankacılık" alanında bankanın başlattığı atılımın bir parçasıydı. Önce otomatik gişe makinelerinin adını "bankamatik" olarak zihinlerimize yerleştirdi. Sonra bankacılık işlemlerimizi telefonla yapmaya başladık. İnternet kullanımı yaygınlaşınca ortaya bir "interaktif bankacılık hizmeti" çıktı. Artık şubeye gitmeden, evden ya da işyerinden bankacılık ve sermaye piyasası işlemlerimizi yapabiliyorduk. Ama ille de bir yere bağlıydık. Derken İş Bankası GSM-1800 ihalesine girdi. Ve yabancı ortağı ile birlikte yeni cep telefonu lisansına rekor bir teklifte bulunarak, ihaleyi kazandı. Ve biz ondan sonra neler olup bittiğini daha yakından öğrenmeye başladık. Meğer bankacılık ve sermaye piyasası işlemlerimizi bundan böyle bir yere bağlı olmadan, istediğimiz her yerden, cep telefonumuzu kullanarak yapalım diye bir dizi yeni teknolojik gelişme varmış. Cep telefonları ile güvenli işlem yapabilmek için kredi kartı şirketleri ile cep telefonu üreticileri ortak çalışmalarını daha 2000 yılı başında tamamlamışlar. Cep telefonları bundan böyle cep bilgisayarı olacak; interaktif bankacılık hizmetleri bundan böyle cebimize girecekmiş. Artık işlem yaparken bir yere bağlı da kalmayacağız. Acaba burada da bir "ilk"le mi karşı karşıyayız? Bakalım misyon bundan sonra nasıl İŞ görecek? Bakalım Türkiye'de bankaların İŞ görme biçimlerini etkilemede İş Bankası hep önde olmaya devam edecek mi?

Ekler

Ek-1: M. Kemal Atatürk'ün İş Bankası 2 Numaralı Hesabının dökümü (1924-1939)

Adı/Unvanı	Tarih	Miktar	Açıklamalar
Afet (İnan) Hanımefendi	16.9.1933	-5.000	
Ahmet Efendi (mütekaidin-i askeriyeden)	07.07.1925	-300	Diğer defterde mehuzat denilerek şahsın adı verilmemiştir.
Ali Ağa (Yödeli)	08.06.1925	-300	
Ali (Çetinkaya) Bey (Afyon Mebusu)	10.08.1925	-500	
Ali Sait Paşa	27.06.1929	-5.000	
Anadolu Sigorta Şirketi	06.10.1929	-816,66	
	01.11.1931	-816,66	
	10.01.1933	-413,92	
	09.10.1935	-404,06	
Ankara Defterdarlığı	29.06.1925	-4011	
Ankara Elektrik Şirketi	5.06.1930	-3.039,31	
Ankara İçme Suyu Komisyonu	25.07.1933	+4.610,76	
Astra Şirketi (Budapeşte'de)	20.02.1927	-3.776	
Aziz (Kaptan)	19.06.1937	-1.000	
Bekir Çavuş	13.05.1929	-300	
Bursa Kaplıcaları T.A.Ş.	24.08.1933	-4.920	
Bursa'da Orman Mıntıkası Heyet-i Merkeziyesi	16.06.1926	-2.000,75	
Bülent Nejat Hanım (Çengelköy'de)	21.09.1926	-200	
Cemil Bey Halk Fırkası Kâtib-i Umumisi, Tekirdağ Mebusu	09.12.1924	-200	
	24.12.1924	-10.000	
	22.01.1925	-200	
	07.02.1925	-6.000	
	14.06.1926	-3.600	
Cenevre Konsolosluğu	27.03.1926	-500	
	08.05.1926	-1.000	
Demir Ali Bey	11.02.1930	-10.294,78	"Demir Ali Bey'in 10121 no'lu bakiyesinin nakli"
Devlet Demir Yolları	24.10.1928	-972,90	
Devlet Hava Yolları	19.05.1936	+250.000	
Deutsche Bank	14.08.1928	-2.000	
	18.11.1933	+24, 61	
Ekrem (Uraz) Bey	18.10.1925	-500	
	09.09.1926	-150	

	11.09.1926	-531,11	
	30.09.1926	-469,19	
	04.10.1926	-426	
	03.05.1927	-404,15	
	26.06.1927	-350,45	
	09.05.1929	-2.013,15	
	14.10.1929	-5.226	
	02.11.1929	+102	
	30.11.1929	-1.700	
	28.04.1930	-83,50	
	25.05.1930	-4.305,45	
	01.10.1930	-4.579,83	
	06.07.1931	-30.000	
	18.02.1933	-767	
	01.12.1934	-5.045,18	
	08.01.1936	-800	
	08.02.1936	-5.810,60	
	24.04.1936	-675,20	
	04.11.1936	-403,68	
	18.01.1937	-445,50	
	19.02.1937	-155	
	26.03.1937	-441	
	11.05.1937	-378,65	
	26.07.1937	-147	
	24.08.1937	-147	
	01.10.1937	-602,60	
	10.05.1938	-276,25	
	12.05.1938	-328,65	
Emniyet Sandığı Müdüriyeti	04.11.1925	-2.061	
(İstanbul'da)	18.11.1925	-380	
Erzurum Hareket-i Arz			
Felaketzedeganı Komisyonu Riyaseti	2.10.1924	-21.800	
Ertuğrul Hüseyin Bey (Doktor Binbaşı)	25.09.1926	-960	
Eşref Bey	05.09.1926	-450	
Fahri (Bay)	05.05.1938	+57.006,76	
Fahri Eserova	13.05.1938	-500	
Faik Bey (Edirne Mebusu)	31.12.1930	-3.500	
Fatin Bey (Kastamonu Valisi)	25.08.1925	-500	
Fethi (Okyar)Bey	10.12.1924	-1.000	"Dört yüz hissenin rubu"
(Heyet-i Vekile Reisi, Paris Sefiri)	31.12.1925	-1.000	"Dört yüz hisse senedinin ikinci taksidi
	18.02.1926	-5.000	"Mukabili frank olmak üzere

			gönderilen"
	04.01.1927	-2.158,37	"Dört yüz hissenin nısf-ı ahir bedeli"
Fevzi Kurtoğlu	19.02.1936	-700	
Fre (Lozan'da)	11.11.1925	-824,53	"2.420'nin 293,5'tan mukabili"
Fuad (Bulca)Bey (Rize Mebusu)	22.05.1925	-1.000	
	04.10.1937	-1.000	
Fuad Kâmil Bey (Doktor)	10.06.1928	-3.000	
	18.09.1928	-2.000	
H. Cavit	19.06.1937	-20.000	
Hafız Bey	09.10.1927	-440,55	
Hasan Fehmi Bey	17.04.1926	-4.200	
Hakkı Bey	16.08.1926	-17,71	
Hasan Rıza (Soyak) Bey	22.07.1925	-500	
	28.07.1925	+500	
	19.08.1925	-1.500	
	09.09.1926	-13.425	
	11.09.1926	-10.184	
	13.09.1926	-681,91	
	16.10.1926	-9.422	
	11.11.1926	-11.453,50	
	20.12.1926	-6.778,80	
	14.02.1927	-6.955,80	
	07.03.1927	-6.000	
	13.03.1927	-111,30	
	16.10.1927	+440,55	
	27.03.1930	-25.000	
	17.05.1930	-15.000	
	22.05.1930	-1.000	
	15.07.1931	+111,76	
	06.04.1931	-30.000	
	22.04.1933	-2.050	
	11.05.1933	-10.450	
	12.08.1934	-70.000	
	18.05.1936	-500	
	10.06.1936	-2.300	
Hanri Kompanit (İzmir'de)	04.09.1926	-1.238	
Hasan Tahsin Bey	05.05.1925	-5.000	
(Çiftlik Müdürü, Yozgat Mebusu)	20.06.1925	-10.875	
	25.07.1925	-6.800	
	27.07.1925	+9.980	

	28.07.1925	-5.000	
	29.07.1925	-37,50	
	23.08.1925	-5.000	
	17.09.1925	-5.000	
	19.09.1925	-500	
	21.09.1925	-5.000	
	02.11.1925	-5.000	
	02.12.1925	-5.000	
	31.12.1925	-5.000	
	02.02.1926	-5.000	
	02.03.1926	-5.000	
	12.04.1926	-5.000	
	03.05.1926	-8.000	
	27.05.1926	-5.000	
	03.06.1926	-5.000	
	26.06.1926	-5.000	
	30.06.1926	-12,50	
	20.07.1926	-2.000	
	26.07.1926	-7.600	
	12.08.1926	-27.317,92	"Ceman"
	18.09.1926	-1.000	
	19.12.1927	+2.402,77	
	25.01.1928	-2.402,77	
Hayati Bey (Kalem-i Mahsus Müdürü)	03.02.1925	+9.000	
	15.06.1925	-1.000	
	15.08.1925	-200	
	09.01.1926	-300	
Hikmet Bey	01.06.1925	-120	
	31.07.1936	-1.000	
Hilmi Beyefendi	21.09.1931	-1.666	
Hilmi Ziya	28.04.1937	-100	
Himaye-i Etfal Cemiyeti	03.03.1926	-500	
Holçman İnşaat Şirketi	08.07.1925	-10.000	"Mehuzat"
	30.07.1925	-15.000	
	04.08.1925	-10.000	
	09.09.1925	-30.000	
	29.09.1925	-15.000	
	18.10.1925	-30.000	
	08.11.1925	-30.000	
	20.12.1925	-10.000	"Holçman Şirketi Ankara
	18.09.1926	-63.085	Şubesi Müdürü
	11.12.1927	+45.000	Mösyö Nike'ye tediye"

Hüseyin Avni Bey	30.09.1930	-1.200	
Hüseyin Mithat Bey	20.02.1927	+5.000	
İhsan Bey (Defterdar)	28.07.1925	-116,38	
İmalat Şirketi İnşaat İdaresi	31.01.1929	-3.000	
İnşaat İdare-i Fenniyesi	21.04.1929	-3.000	
İrfan Bey (İstanbul Maliye Heyet-i Fenniyesi Müdürü)	17.02.1926	-6.000	
İsmail (Bay)	17.06.1937	-500	
İsmail Hakkı Bey (Kavalalı, Binbaşı)	29.06.1925	-300	
	24.03.1930	-1.200	
	05.04.1937	-500	
	03.01.1938	-500	
İsmet Paşa Hazretleri	21.12.1924	-1.000	
	22.01.1925	-1.000	"7.12.1924 mektup emri"
	07.02.1925	-1.000	
	12.03.1925	-5.000	
	18.03.1925	-1.000	
	02.04.1925	-8.150	
	04.04.1924	-1.000	"7.12.1924 tarihli mektupları
	22.04.1925	-1.000	mucibince mart mahı için"
	11.05.1925	-1.000	
	04.06.1925	-1.000	
	17.06.1925	+50.000	
	08.08.1925	-2.000	
	06.09.1925	-1.000	
	04.10.1925	-1.000	
	31.10.1925	-1.000	
	02.01.1926	-2.000	
	04.02.1926	-1.000	
	21.04.1926	-2.000	
	02.06.1926	-2.000	
	31.07.1926	-1.000	
	13.09.1926	-1.000	
	12.10.1926	-2.000	
	09.12.1926	-2.000	
	02.11.1927	-50.000	
	01.11.1937	-3.000	"Teşrinisani tahsisatı"
	01.12.1937	-3.000	"Lehine akre.den"
	04.01.1938	-3.000	"Hes. kaydedilen"
	01.02.1938	-3.000	"Tahsisatı"
	01.03.1938	-3.000	"Mart tahsisatı"

	02.04.1938	-3.000	"Nisan tahsisatı"
	02.05.1938	-3.000	"Tahsisat"
	01.06.1938	-3.000	"Tahsisat"
	01.07.1938	-3.000	"Tahsisat"
	01.08.1938	-3.000	"Tahsisat"
	01.09.1938	-3.000	"Tahsisat"
	01.10.1938	-3.000	"Tahsisat"
	03.11.1938	-3.000	"Tahsisat"
İstanbul Riyaset-i Cumhur Dairesi	14.11.1938	+301,26	
	18.11.1938	+306,56	
İstanbul Daire Müdürlüğü	27.09.1937	+2.400	
İstanbul Ticaret ve Sanayi Bankası	22.01.1927	+50.000	"İstanbul şubemize tevdiatı"
İstanbul Türk Ticaret ve Sanayi Bankası	18.05.1927	+150.000	"Şaban Bey'in İstanbul Türk Ticaret ve Sanayi Bankası hesabına tevdiatı"
	19.05.1927	+100.000	
İstikraz-ı Dahili Tahvilatı	09.08.1926	-1.470,33	"2060 itibari kıymetinde istikraz-ı dahili tahvilat mukabili
	01.091926	-880,40	
	04.09.1926	-17,36	"Masraf"
	24.10.1926	-3.096	"4300 lira istikraz-ı dahili tahvilatı tutarı"
	26.10.1926	-5,04	"Masraf"
İzmir Defterdarlığı	15.09.1929	-14.435,60	
Jan Kifyoti	22.04.1935	-6.864	
	18.05.1938	-3.300	
Kadir Ağa (Ağadayıoğlu Hüseyin Mahdumu)	02.06.1925	-3.500	
Kâmil (Bay)	03.12.1938	-10	"Bay Kâmil'e ödenen"
	09.12.1938	+10	"3.12.1938'deki kayıt iptali"
Keçiören Kulübü	02.03.1935	-1.000	"Avukat Cemal Hazim vasıtasıyla"
Keehler Amelang	28.05.1937	+23,79	
Kemal Bey (Bursa Valisi)	19.09.1925	-200	"Akreditifine mahsuben"
	20.09.1925	-200	
	22.09.1925	-200	
	26.09.1925	-200	
	30.09.1925	-250	
	04.10.1925	-1.000	
	07.10.1925	-2.000	
	10.10.1925	-500	
	11.10.1925	-5.450	
	25.01.1926	+948,84	

Kemal Beyefendi	21.09.1924	-500	
Kemalettin Bey	04.06.1928	-5.000	
Kızılay Genel Merkezi	12.12.1936	-10.000	
Lütfi Altınok	11.05.1935	-6.200	
	22.05.1935	-2.000	
	18.02.1936	-1.326	
	09.05.1936	-1.066,91	
	16.09.1936	-15.140	
Lütfü Bey	15.10.1925	-236	
	03.03.1929	-14.588	
	09.09.1929	-800	
	29.09.1929	-3.683	
	03.10.1929	-500	
	31.12.1929	+52,50	
	28.12.1931	-10.000	
	20.06.1933	+1.000	
	12.07.1933	-1.383,50	
	08.01.1934	-8.831,58	
	18.09.1934	-2.969,20	
	01.06.1936	-1.693,40	
	11.06.1936	-340	
	18.06.1936	-615	
	08.07.1936	-416	
	04.09.1936	-660	
	05.10.1936	-210,92	
	09.10.1936	-500	
	10.10.1936	-443	
	16.09.1937	-2.634	
	29.09.1937	-1.500	
	28.10.1937	-3.328,44	
	05.01.1938	-604	
	22.03.1938	-909,30	
Lütfi Müfit Bey	19.11.1931	-11.250,90	
Maden Kömür İşleri T.A.Ş.	18.05.1932	+39.962,49	"1931 temettü, itfa payı ve obl. faizi"
	04.04.1933	+40.195,63	" 1932 temettü ve itfa bedelleri"
	14.05.1934	+26.500	"1933 temettüleri"
	20.6.1934	-45	"Kazanç vergisi"
	13.4.1935	+34.417,50	"1934 temettüleri"
	25.6.1935	-32,50	"Buhran vergisi"
	28.4.1936	+85.268,13	"1935 temettüleri"

	2.4.1936	+37.250	
Mahmut (Soydan) Beyefendi	16.11.1925	-40.000	"Lehine küşad edilen akreditif"
	31.1.1928	-4.083,30	
Makbule (Atadan) Hanımefendi	15.10.1934	-1.000	
	26.09.1936	-20	
	09.08.1937	-2.500	
Maliye Vekâleti	21.07.1925	-37.000	
	21.09.1926	+100.000	
Masraflar	14.05.1925	-15.000	"Telsiz telefon cihazının nakliye masrafı"
	16.06.1925	-15.000	"Telefon masrafı için"
	27.02.1926	-5,80	"Sosyete Jeneral'e hesaplarına çekilen telgraf ücreti"
	11.09.1926	-120	"Köşklerine sevk olunan kömür bedeli"
	13.10.1926	-100	"Pul bedeli olarak"
	30.06.1929	-1,06	"Masraf"
	31.12.1929	-1,45	"Masraf"
	30.06.1930	-1,94	"Masraf"
	29.09.1930	-870,84	"Sig. mukavele ücreti"
	31.12.1930	-1,52	"Masraf"
	02.01.1932	-0,64	"Masraf"
	30.06.1932	-0,99	"Masraf"
	09.06.1932	-108,94	"Sig. Muk. Bedeli"
	30.06.1933	-0,68	"Masraf"
	16.10.1933	-403,73	"Sigorta Poliçesi"
	31.12.1933	-0,57	"Masraf"
	30.06.1934	-0,58	"Masraf"
	25.09.1934	-403,83	"Sigorta Bedeli"
	31.12.1934	-0,52	"Masraf"
	04.02.1935	-247,55	"Sigorta Bedeli"
	30.06.1935	-1,44	"Hesap masrafı"
	31.12.1935	-0,76	"Hesap masrafı"
	30.06.1936	-0,27	"Hesap masrafı"
	31.12.1936	-1,03	"Hesap masrafı"
Mehuzat/Tediyat	05.12.1925	-30.000	
	16.11.1927	-10.000	
	24.05.1928	-425,60	
	28.05.1928	-2.010,23	
	29.05.1928	-3.500	

	04.06.1928	-1.486,30	
	05.06.1928	-47.871,13	
	29.06.1930	-15.000	"İstanbul'da tediyat"
	22.07.1935	-5.000	"70053 no hesap karşılığı"
	28.10.1937	-323,68	
Mehmet Bey	24.11.1930	-6.900	
Mehmet Çavuş	27.10.1937	-14,30	
Mehmet Rıza Bey	08.06.1929	-2.900	
Meliha Rüştü Hanım	13.05.1929	-500	
Memduh Bey	27.08.1925	-346,80	
	19.09.1925	-200	
Merkez Bankası	04.03.1935	+11,59	
	24.04.1935	+27,58	"Döviz"
	26.12.1936	+12,70	
	14.02.1939	+18,82	
Milli Fen Şirketi	31.07.1926	-500	
Muhtar Bey	31.05.1925	-2.000	
(Tarsus Piloğlu Çiftliği Müdürü)	23.06.1925	-2.000	
	06.07.1925	-1.000	
	06.08.1925	-2.000	
	16.08.1925	-37,50	
	07.09.1925	-15	
	14.11.1925	-1.000	
	16.11.1925	-5	
	13.02.1926	-2.500	
	16.02.1926	-9,38	
	24.03.1926	-10.000	
Muhittin Bey (İstanbul Şehremini)	01.05.1928	-325	
Muhittin Nami Bey (Bitlis Mebusu)	07.09.1925	-8.826,20	
	08.09.1925	-37	
Mustafa Mecdi Bey	15.09.1927	-30.000	"Açık kredi hesabına mukabil kefalet olarak bloke edilen"
	23.02.1935	+30.000	"Bloke edilen paranın iadesi"
Mustafa ve Kâmil Oral	11.05.1937	-3.077,47	
Münevver (Bn.)	04.09.1937	-500	
[...] Müze Müdüriyeti	04.04.1928	-100	"Frank mukabili"
Nafiz Bey (Erzurumlu)	27.07.1926	-4.000	
	28.07.1926	-1,25	
	07.08.1926	-5.000	
	22.08.1926	-2.450	

	17.10.1926	-9.000	
	16.11.1926	-2.200	
	19.12.1926	-8.000	
	27.06.1927	-2.558,75	
	24.12.1928	-41.000	
	26.01.1929	-32.000	
	06.06.1929	-30.000	
	05.05.1930	-14.542,81	
Nazım Bey (Silifke'de Hazine Çiftliği Müdürü)	14.06.1925	-400	
	18.07.1925	-4.500	
	20.07.1925	-3.000	
	22.07.1925	-5.650	
	23.08.1925	-1.067,50	
	26.10.1925	-37,50	
	09.11.1925	-5.000	
	12.11.1925	-25	
	16.11.1925	-1.500	"Akreditife mahsuben"
	29.11.1925	-400	"Akreditife mahsuben"
	09.12.1925	-8.000	"Emirname mucibince"
	14.12.1925	-0,60	"Telgraf ücreti"
	29.12.1925	-3.100	"Akreditife mahsuben"
	31.12.1925	-2.350	"Akreditife mahsuben"
	09.01.1926	-5.000	
	23.02.1926	-5.000	
	27.02.1926	-0,75	
	04.04.1926	-5.000	
	08.05.1926	-5.000	
	03.06.1926	-10.000	
	05.07.1926	-5.000,50	
	25.08.1926	-5.000	
	05.10.1926	-5.300	
Neşet Ömer	30.11.1936	-5.000	
Niyazi Bey	04.08.1930	-4.000	
	24.08.1930	-4.000	
	29.09.1930	-3.500	
Numan Rıfat (Budapeşte Elçisi)	04.12.1926	-329,46	"İngiliz lirası mukabili"
	16.12.1926	-4,23	"Telgraf masrafı"
Nuri (Conker) Bey	23.01.1928	-3.000	
	18.06.1932	-34.122,27	"Hes. bloke olarak"
	22.06.1935	+24.745,30	"Blokenin iadesi"
Orman Çiftliği	22.11.1937	+272.663,01	
Osman Bey	27.06.1938	-1.000	

Osmanlı Bankası	05.06.1928	+200.000	"Osmanlı Bankası'ndan tahsil ettiğimiz 9942 çek bedeli"
	05.01.1935	+16,67	
Paris Büyükelçiliği	19.08.1935	-1.556,54	
Pavlidis Efendi	29.07.1926		
Refik (Bay)	28.07.1937	-1.200	
	18.07.1938	-500	
Refik Saydam	06.11.1937	-500	
	02.12.1937	-500	
	03.03.1938	-1.500	
	18.07.1938	-500	
	18.04.1938	-500	
	02.06.1938	-1.000	
	03.08.1938	-500	
	03.10.1938	-500	
Refik (Bay)	28.07.1937	-1.200	
	18.07.1938	-500	
Rıza Bey	25.07.1929	-3.000	
	04.02.1935	-1.200	
Rusuhi Bey (Seryaver)	20.06.1925	-1.220	
	18.12.1929	-1.027	
Rıfat (Börekçi) Beyefendi	31.03.1925	-250	"100 hissenin rub bedeli"
(Diyanet İşleri Reisi)	20.05.1925	-250	"Hisse senetleri taksiti olarak"
	20.02.1927	-500	"100 hissenin nısf-ı ahir bedeli"
Sabiha Gökçen	26.06.1936	-100	
	06.07.1936	-570	
	15.07.1936	-235	
	20.07.1936	-140	
	28.07.1936	-110	
	03.08.1936	-100	
	05.08.1936	-410	
	11.08.1936	-130	
	22.08.1936	-460	
	07.09.1936	-500	
	15.09.1936	-100	
	03.10.1936	-150	
	16.10.1936	-55,54	
	19.10.1936	-20	
	28.10.1936	-150	

	03.11.1936	-6,15	
	23.12.1936	-30	
	25.12.1936	-3,80	
	06.01.1937	-330	
	11.01.1937	-27,50	
	15.01.1937	-60	
	26.01.1937	-50	
	04.02.1937	-180	
	03.03.1937	-170	
	05.03.1937	-184,30	"Eskişehir Bn. Sabiha Gökçen dört aylık kira bedeli"
	16.03.1937	-13,75	
	19.03.1937	-100	
	30.03.1937	-30	
	06.04.1937	-150	
	24.04.1937	-30	
	25.05.1937	-180	
	01.06.1937	-30	
	02.06.1937	-250	
	23.06.1937	-30	
	03.07.1937	-200	
	08.07.1937	-100	
	02.08.1937	-180	"Ev kirası"
	02.09.1937	-130	
	03.09.1937	-180	
	05.10.1937	-100	
	08.10.1937	-30	
	18.10.1937	-7	
	27.10.1937	-30	
	09.11.1937	-100	
	26.11.1937	-7,50	
	29.11.1937	-34,15	
	07.12.1937	-100	
	16.12.1937	-14	
	11.01.1938	-30	
	24.01.1938	-30	
	26.01.1938	-11,70	
	31.01.1938	-100	
Sabriye (Bayan)	15.06.1936	-3.000	
Sadık (Şoför)	23.12.1936	-30	
Sadık Paşa Hazretleri (Samsun'da)	31.01.1925	-9.000	

Saffet Bey (CHF Kâtib-i Umumisi)	27.09.1927	-50.000	"Açılan 50.000liralık
	02.07.1930	+3.500	krediye mukabil"
	27.12.1930	-500	
Salih Bey (Ziraat Vekâleti Müfettişi)	30.01.1927	-400	
Sami Bey	31.07.1927		
	12.10.1930		
	25.05.1932		
	28.06.1937		
	14.06.1938		
Sami Gönzberg Bey (Dişçi)	24.12.1930	-2.000	
	02.03.1933	-1.500,29	
	10.01.1936	-500	
Selahattin Refik Bey	04.05.1930	-11.052,90	
Seniha Hanım (İstanbul'da)	06.09.1925	-500	
Sırrı Bey (Hazine Çiftliği Memuru)	14.06.1925	-200	
	12.05.1938	-1.125	
Sıtkı Paşa	11.02.1930	-16.015,85	"Sıtkı Paşa'nın 10113 no'lu bakiyesinin nakli"
Suat Bey	03.08.1925	-55	
	16.12.1926	-8,06	
Süleyman Ağa (Balgat Karyesi ahalisinden)	09.07.1925	-375	"Mehuzat"
Süleyman Bey (Antalya Mebusu)	04.06.1930	-5.000	
Ş. Osman Usta	07.02.1938	-150	
Şaban Bey	18.05.1927	+150.000	"390 numroda Şaban Bey hesabının bakiye-i matluplarının işbu hesaba nakli"
Şahnaz Galip (Bayan)	25.02.1936	-1.000	
Şark Pazarı Malzeme-i İnşaiye Şubesi	28.08.1926	-51,25	
Şefik Bey (Ankara Reji başmüdüriyeti memurlarından)	19.05.1925	-700	
Şefik Bey (Dörtyolda ahz-ı asker muamelat memurlarından yüzbaşı; Eylül 1929'dan itibaren Yalova kaymakamı)	16.08.1925	-7,50	
	23.08.1925	-1.300	
	14.09.1925	-100	
	16.09.1925	-100	
	05.10.1925	-1.000	
	13.12.1925	-400	
	31.12.1925	-100	
	03.06.1926	-2.501,50	
	07.06.1926	-6,41	
	20.09.1927	-300	

	25.06.1928	-2.500	
	02.08.1928	-1.000	
	11.09.1929	-30.000	
	15.10.1929	-15.000	
	18.12.1929	-16.075	
	01.03.1930	-20.000	
	26.05.1930	-15.000	
	18.08.1930	-15.000	
	13.10.1930	-30.000	
Şemsettin Efendi	14.10.1925	-30	
Şükrü Naili Paşa (İstanbul'da Üçüncü Kolordu Kumandanı)	21.07.1926	-3.000,75	
Tahsin (Coşkun) Bey (Şehremaneti F. Müdürü)	03.05.1930	-3.000	
	07.09.1933	-1.000	
	21.11.1934	-1.500	
	15.06.1935	-1.500	
Tahsin Efendi (Vekilharç)	15.08.1925	-300	
	09.09.1925	-440	
Tahsin Rüştü Hanım	13.05.1933	-2.000	
Tayyare Cemiyeti (Hava Kurumu)	27.01.1929	-1.758,56	
	04.02.1930	+20.000	
	18.06.1935	-10.000	
	21.02.1939	+3.448,82	
Tevdiat	26.08.1924	+207.400	
	10.01.1925	+100.000	
	23.05.1925	+49.900	"Osmanlı Bankası üzerine 50.000 liralık çekten 100 lirası bade't-tenzil"
	31.05.1925	+50.000	
	19.07.1925	+4.995	
	12.11.1925	+45.000	
	03.05.1926	+100.000	
	05.05.1926	+35.000	
	29.05.1926	+2.002,78	"Hesaplarına satılan dövizin mukabili"
	14.08.1926	+4.995	
	08.09.1926	+50.000	"Bankamıza ferağ buyuracakları arsa bedeline mahsuben"
	31.12.1926	+50.000	"İştira olunan arsanın mütebaki bedeli"
	13.09.1926	+15.000	"Müteharrık olan riyaset-i cumhur yaveran dairesi sigorta bedeli olarak matlup"

	18.09.1926	+27,50	"Frank mukabili"
	11.02.1928	+8.344	
	24.05.1928	+150.000	
	28.11.1929	+1.923,85	"Tahsil olunan çek mukabili"
	26.11.1931	+8,03	"Leipzig'den gelen"
	30.05.1933	+23,34	"Döviz mukabili"
	17.04.1934	14,41	"Almanya'dan gelen havale"
	22.01.1935	+1.000	
	31.01.1935	+100	
	04.05.1936	+6.200	
	02.06.1937	+1.250	"16759 no S.H."
	09.08.1937	+20.000	
	11.10.1937	+21.685,50	"1145 no hesaptan nakil"
	28.11.1938	+288,50	"1757 no hesaptan nakil
Tevfik Bey (Başkâtip)	03.08.1926	+729,18	
	26.09.1926	-500	"İstanbul şubemizce"
Toygarzade Naşit Bey	11.05.1925	-3.000	
Toygarzade Süreyya Hanım	19.05.1925	-350	
Türk Tarih Tetkik Cemiyeti	05.04.1932	-5.000	
Türk Ticaret ve Sanayi Bankası	16.01.1927	+200.000	"Türk Ticaret ve Sanayi Bankası tarafından tevdi olunan
	16.01.1927	+150.000	
	20.01.1927	+150.000	
Türkiye İş Bankası, hisse senedi alımı taksitleri ve vergileri	30.12.1925	-12.500	"Muammer Bey'den satın aldıkları 2.500 adet hisse senedinin nısf bedeli"
	30.06.1926	-12.500	"Uşşakizade'den satın aldıkları 2.500 hissenin nısf-ı ahir bedeli"
	30.06.1926	-500	"Merhum Rauf Bey'den satın aldıkları 100 hissenin nısf-ı ahir bedeli"
	30.06.1926	-500	İbrahim Hakkı Bey'den satın aldıkları 100 hissenin nısf-ı ahir bedeli"
	30.06.1926	-5.000	"Samsun'daki 10 zattan satın aldıkları 1000 hissenin nısf-ı ahir bedeli"
	23.12.1926	-71.750	"Kaydolundukları 28.700 hissenin rub-ı evvel bedeli"
	17.04.1928	-100.000	"Mübayaa eyledikleri 16.000

			adet mülga İtibar-ı Milli Bankası hisse senedatı bedeli"
	04.03.1929	-4.305	"1926 senesi temettülerinin kazanç vergisi"
	04.03.1929	-15.067,50	"İhtiyat akçelerinin kazanç vergisi"
	08.10.1929	-181.720	"Uhdelerine isabet eden 16.225 adet yeni hissenin 11,20'den mukabili"
	14.10.1929	-448.000	"Mübayaa ettikleri hamiline ait 40.000 adet hisse senedinin 11,20'den mukabili"
Türkiye İş Bankası Hisse Senetlerinden Temettü ve Faiz	31.12.1924	+2.333,56	
	30.06.1925	+4.732,44	
	31.12.1925	+3.968,86	"Peşin tediye buyrulan hisse senedi bedeli üzerinden 26.8.(13)40-31.12.(13)40 kadar faiz
	31.12.1925	+3.291,44	"% 3,5'tan faiz"
	30.06.1926	+4.375	"20.5.(19)25 tarihine kadar % 6 faiz peşin tediye olunan hisse senedine"
	30.06.1926	+4.687,50	"31.12.1925 tarihine kadar %6 faiz peşin tediye olunan hisse senedine"
	30.06.1926	+1.229,16	"28.2.926 tarihine kadar %6 faiz peşin tediye olunan hisse senedine"
	30.06.1926	+541,10	"% 3,5'tan faiz"
	31.12.1926	+15.612,80	"28.700 hissenin temettü hasıl-ı safisi"
	31.12.1926	+7.823,62	"287 müessis hissenin hasıl-ı safisi"
	31.12.1926	+529	"%3,5'tan faiz"
	30.06.1927	+6.221	"Faiz"
	31.12.1927	+11.308,86	"1.179.353 adat üzerinden %3,5 faiz"
	30.06.1928	+10.685,17	"Faiz % 3,5"
	31.12.1928	+13.952,23	"Faiz"
	04.03.1929	+86.100	"Birinci ihraç 28.700 ve

		ikinci ihraç 28.700 ceman 57.400 adet hisselerinin 1927 senesi temettüleri"
04.03.1929	+14.350	"574 adet müessis hisselerinin 1927 senesi temettüleri"
04.03.1929	+12.000	"Üçüncü ihraç 8.000 adet hisselerinin 1927 senesi temettüleri"
04.03.1929	+43.050	"Birinci ihraç 28.700 adet hisselerinin 1926 senesi temettüleri"
04.03.1929	+17.220	"İkinci ihraç 287 adet müessis hissesi 1926 senesi temettüleri"
04.03.1929	+1.100,16	"İkinci ihraç 28.700 adet hisselerinin 1/4 bedeli üzerinden faiz"
01.06.1929	+111.575	"Hisse senetlerinin 4 no kupon bedeli"
30.06.1929	+20.623,73	"Faiz % 3,5"
31.12.1929	+7.975,36	"Faiz %3,5"
19.03.1930	+117.372,50	"Hisse senetleri temettüü olup 4 no hesaptan nakil"
30.06.1930	+5.697,54	"Faiz"
02.07.1930	+4.993,17	"Hisse senetleri bedeli olup 4 no hesaptan naklen"
31.12.1930	+4.431,36	"Faiz"
02.01.1932	+1.954,41	"Faiz"
10.04.1932	+127.660	"Bankamız H.S. 1931 temettüü"
30.06.1932	+2.696,58	"Faiz"
04.04.1933	+95.300	"119.125 adet his.sen. 932 tem."
04.04.1933	+5.690	"569 adet müessis sen. 932 tem."
04.04.1933	-6.326,10	"Temettülerinin vergisi"
30.06.1933	+3.354,02	"349.777 adadın %3,5 faizi"
31.12.1933	+4.321,30	"450.650 adadın %3,5 faizi"
25.04.1934	+89.642,85	"toplam temettü"
30.06.1934	+5.167,15	"538.855 adadın %3,5 faizi"

	31.12.1934	+5.478,48	"571.328 adadın %3,5 faizi"
	15.04.1935	+95.399,95	"Temettüleri"
	30.06.1935	+6.982,40	"728.166 adadın %3,5 faizi"
	31.12.1935	+8.263,86	"861.803 adadın %3,5 faizi"
	15.04.1936	+97.782,45	"1935 senesi tem.faizi"
	30.06.1936	+10.986,48	"1.148.877 adadın %3,5 faizi"
	31.12.1936	+15.156,24	"1.584.910 adadın %3,5 faizi"
	15.04.1937	+98.380	"1936 senesi temet. ve faiz"
	16.04.1937	+1.301,30	"1936 senesi temet."
	30.06.1937	+15.792,39	"1.646.920 adadın % 3,5 faizi"
	31.12.1937	+18.350,92	"1.913.739 adadın %3,5 faizi"
	11.04.1938	+29.132,50	"1937 senesi temet H.S."
	15.04.1938	+98.380	"1937 senesi temet.H.S."
	16.04.1938	+1.301,30	"1937 senesi 13 No K. bedeli"
	30.06.1838	+22.962,88	"2.394.701 adadın %3,5 faizi"
	31.12.1938	+25.400,20	"2.648.879 adat üzerinden tahakkuk ettirilen %3,5 faiz"
	02.01.1939	-25.400,20	"31.12.1938"
Üsküdar Yangını Muhtacinine	03.09.1927	-5.000	"Felaketzedelere sarf edilmek üzere İstanbul Şehremini Muhittin Bey'e tediye"
Vehbi Bey (Hocazade)	03.06.1925	-5.000	
Veli Bey (Kâtib-i adli)	26.09.1926	-3.843	"Veli Bey namına Celal Bey'e"
	25.12.1926	-54,96	
	10.04.1927	-61,50	
Yahya Galip Bey (Kırşehir Mebusu)	15.01.1928	-3.000	"İskonto senedi mukabili bloke edilen"
	18.11.1928	+3.000	"Blokeden nakil"
Yakup Kadri (Karaosmanoğlu) Bey	09.01.1928	-3.000	
Yaşar Bey	10.09.1927	-100	
	06.07.1938	-100	
Yunus Nadi (Abalıoğlu) Beyefendi	21.02.1933	-50.000	"Bloke edilen"
	14.07.1936	-25.000	"Borca mahsuben"
Zeliha Hanımefendi	24.01.1933	-200	

Ziraat Bankası Müdüriyet-i Umumiyesi	02.02.1927	-186.876,09	
Ziraat Vekâleti	28.02.1927	-44.400,98	
Ziya Naki	09.04.1936	-5.000	
Zonguldak Maden Kömür İşleri	31.12.1933	+8.875	"Obligasyonlarının 1933 amortismanı"
	31.12.1933	+4.835,63	"1933 % 7,5 faiz"
	20.01.1935	+9.575	"1934 amortismanı"
	20.01.1935	+4.170	"55.600 lira obligasyonun %3,5'ten faizi"
	02.04.1937	+1.582, 50	
Zühtü ve Kılıç Ali Beyefendiler	05.06.1933	-1.000	

Ek-2: 1924-2000 Yılları Olağan ve Olağanüstü Kurullar, Sermaye ve İhtiyatlar.

Hesap Yılı	Olağan Gün, Ay Yıl	Olağanüstü Gün, Ay Yıl	Sermaye	Ödenmiş /Çıkarılmış	İhtiyat/ Yedek Akçesi
	1924				
1.	30 Mart 1925		1 000 000		
2.	30 Haziran 1926		1 000 000		
3.	31 Mart 1927	Ocak 1927	2 000 000		253 000
		20 Haziran 1927			
4.	22 Nisan 1928		4 000 000		316 500
5.	12 Mayıs 1929	12 Mayıs 1929	4 000 000		900 000
		2 Haziran 1929			
6.	25 Şubat 1930	25 Şubat 1930	5 000 000		2 000 000
7.	15 Şubat 1931		5 000 000		2 200 000
8.	27 Şubat 1932		5 000 000		2 400 000
9.	26 Mart 1933		5 000 000		2 540 000
10.	22 Mart 1934		5 000 000		2 690 000
11.	24 Mart 1935		5 000 000		2 690 000
12.	26 Mart 1936		5 000 000		2 849 000
13.	29 Mart 1937	29 Mart 1937	5 000 000		3 250 000
14.	31 Mart 1938		5 000 000		3 470 000
15.	17 Mart 1939		5 000 000		3 675 000
16.	28 Mart 1940		5 000 000		3 905 500
17.	27 Mart 1941	27 Mart 1941	5 000 000		4 164 580
18.	27 Mart 1942		5 000 000		4 460 095
19.	25 Mart 1943	25 Mart 1943	5 000 000		4 755 000
20.	30 Mart 1944		5 000 000		5 415 000
21.	29 Mart 1945		5 000 000		6 078 000
22.	28 Mart 1946	18 Temmuz 1946	5 000 000		7 155 000
23.	28 Mart 1947		5 000 000		14 400 000
24.	29 Mart 1948		5 000 000		16 220 000
25.	30 Mart 1949	30 Mart 1949			
26.	30 Mart 1950		5 000 000		20 122 300
27.	30 Mart 1951		5 000 000		22 111 470
28.	24 Mart 1952		5 000 000		34 000 000
29.	30 Mart 1953	12 Aralık 1953	5 000 000		37 825 000
30.	30 Mart 1954	30 Mart 1954	5 000 000		40 615 000
31.	30 Mart 1955		5 000 000		55 150 000
32.	30 Mart 1956	30 Mart 1956	5 000 000		70 450 000
33.	30 Mart 1957		10 000 000		75 450 000
34.	31 Mart 1958	28 Ekim 1958	10 000 000		90 000 000
35.	31 Mart 1959		10 000 000		102 000 000

36.	26 Mart 1960	20 Haziran 1960	10 000 000		104 496 968
37.	30 Mart 1961	30 Mart 1961	10 000 000		107 730 978
38.	30 Mart 1962		10 000 000		112 227 654
39.	29 Mart 1963		10 000 000		128 452 259
40.	31 Mart 1964	31 Mart 1964	10 000 000		139 673 864
41.	30 Mart 1965		20 000 000		154 466 346
42.	31 Mart 1966		20 000 000		182 586 365
43.	31 Mart 1967	31 Mart 1967	20 000 000		256 522 866
44.	25 Mart 1968		40 000 000		266 453 034
45.	24 Mart 1969		40 000 000		294 370 214
46.	23 Mart 1970		40 000 000		331 027 113
47.	25 Mart 1971		40 000 000		425 832 230
48.	26 Mart 1972		40 000 000		530 791 209
49.	27 Mart 1973	27 Mart 1973	40 000 000		628 893 049
50.	26 Mart 1974		40 000 000		763 220 616
51.	27 Mart 1975		40 000 000		919 006 309
52.	31 Mart 1976	31 Mart 1976	40 000 000		1 137 126 012
53.	31 Mart 1977	31 Mart 1977	40 000 000		1 390 908 224
54.	30 Mart 1978		40 000 000		1 839 933 753
55.	29 Mart 1979	25 Ekim 1979	40 000 000		2 347 406 047
56.	27 Mart 1980		40 000 000		3 029 060 246
57.	31 Mart 1981	17 Haziran 1981	40 000 000		4 419 631 467
		29 Aralık 1981			
58.	29 Mart 1982		40 000 000		6 407 570 468
59.	31 Mart 1983		30 000 000 000	9222 867 500	8689 447 153
60.	30 Mart 1984	30 Mart 1984	30 000 000 000	16 148 220 000	47 818 194 178
61.	29 Mart 1985		30 000 000 000	23 071 902 500	64 105 665 157
62.	31 Mart 1986	31 Mart 1986	30 000 000 000		104 052 757 264
63.	30 Mart 1987	30 Mart 1987	30 000 000 000		146 891 979 000
64.	31 Mart 1988		250 000 000 000	85 577 980 000	214 547 506 550
65.	31 Mart 1989		250 000 000 000	140 297 260 000	363 270 950 049
66.	30 Mart 1990		250 000 000 000	195 058 270 000	632 391 429 290
67.	29 Mart 1991	31 Mayıs 1991	250 000 000 000	250 000 000 000	1 111 256 865 704
68.	31 Mart 1992		2 500 000 000 000	820 415 800 000	1 654 101 225 067
69.	31 Mart 1993		2 500 000 000 000	1 376 578 270 000	2 736 250 662 886
70.	31 Mart 1994				
71.	31 Mart 1995				
72.	29 Mart 1996		10 000 000 000 000	10 000 000 000 000	18 993 211 325 759
73.	31 Mart 1997	31 Mart 1997	10 000 000 000 000	10 000 000 000 000	12 690 256 232 494
		18 Temmuz 1997			
74.	31 Mart 1998	28 Kasım 1997	50 664 000 000 000	50 664 000 000 000	25 716 438 618 981
75.	26 Mart 1999	26 Mart 1999	650 000 000 000 000	279 400 000 000 000	
76.	24 Mart 2000		1500 000 000 000 000	558 000 000 000 000	303 146 354 673 546

Ek-3: İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürleri

YÖNETİM KURULU BAŞKANLARI		GENEL MÜDÜRLER
MAHMUT SOYDAN 20.10.1924-03.12.1936	1924	MAHMUT CELAL BAYAR 20.10.1924-01.10.1932
	1925	
	1926	
	1927	
	1928	
	1929	
	1930	
	1931	
	1932	SAFFET MUAMMER ERİŞ 01.10.1932-28.03.1939
	1933	
	1934	
	1935	
AHMET FUAT BULCA 03.12.1936-17.03.1939	1936	
	1937	
	1938	
AHMET NESİMİ SAYMAN 28.03.1939-20.04.1948 BURHAN ZİHNİ SANUS 29.03.1948-28.01.1949	1939	SELAHATTİN ÇAM, 28.03.1939-22.07.1940
	1940	SAİT ERDA 22.07.1940-09.08.1945
	1941	
	1942	
	1943	
	1944	
	1945	MECİT DURUİZ 21.08.1945-03.08.1951
	1946	
	1947	
	1948	
ALİ RANA TARHAN 25.02.1949-30.03.1951	1949	
	1950	
MUVAFFAK İŞMEN 31.03.1951-26.04.1952	1951	MUVAFFAK İŞMEN 26.04.1952-10.02.1954
	1952	
TEVFİK RÜŞTÜ ARAS 26.04.1952-02.06.1960	1953	
	1954	ÜZEYİR AVUNDUK 16.02.1954-04.07.1959
	1955	
	1956	
	1957	
	1958	
	1959	AHMET DALLI, 26.08.1959-14.06.1960

YÖNETİM KURULU BAŞKANLARI		GENEL MÜDÜRLER
CEVDET GÖLET 02.06.1960-31.03.1966	1960 1961	M. BÜLENT YAZICI 21.06.1960-15.04.1967
	1962 1963 1964 1965	
İHSAN KÖKNEL 31.03.1966-24.03.1972	1966 1967 1968 1969 1970 1971	FERİT BASMACI 31.05.1967-16.08.1973
1972-1978 İSMAİL RÜŞTÜ AKSAL 24.03.1972-30.03.1978	1972 1973 1974 1975	SELAHATTİN KARAHAN 16.08.1973-26.05.1976
İSMAİL HAKKI BİRLER 30.03.1978-31.03.1981	1976 1977 1978 1979 1980 1981	CAHİT KOCAÖMER 26.05.1976-03.06.1982
MEMDUH AYTÜR 31.03.1981-12.11.1981 İSMAİL RÜŞTÜ AKSAL 29.12.1981-30.03.1987	1982 1983 1984 1985 1986	BURHAN KARAGÖZ 03.06.1982-26.05.1988
MEHMET TURGUT 29.12.1981-30.03.1987	1987 1988 1989	ÜNAL KORUKÇU 26.05.1988-28.10.1998
1990-1992 FERRUH BOZBEYLİ 30.03.1990-31.03.1992	1990 1991	
İLHAN EVLİYAOĞLU 31.03.1992-29.03.1996	1992 1993 1994 1995	
BURHAN KARAGÖZ 01.04.1996-devam	1996 1997 1998 1999	ERSİN ÖZİNCE 28.10.1998-devam

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri.

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyelikten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
	AHMET FUAT BULCA	20.10.1924	17.03.1939					Harp Okulu-1901	Asker	Siyaset Milletvekili 19231939 (2., 3., 4. Dönem Rize, 5.dönem Çoruh) Milli Müdafaa Komisyonu Üyesi	1881	Selanik/ Yenişehir	seçim	14.09.1962
	ALİ KILIÇ	20.10.1924	17.03.1939	26.04.1952	02.06.1960			İst.Küçük Zabit Mektebi-1906	Asker	Siyaset-Askerlik Milletvekili 1920-1939 (1..2..3..4..5.Dönem Gaziantep)	1890	İstanbul	seçim(ilk) istifa (ikinci)	14.07.1971
	İHSAN ERYAVUZ	20.10.1924	27.11.1927					Askeri İdadi/Mühendishane-i Berr-i Hümayun	Asker	Siyaset Milletvekili 1920-1928(1..2..3.dönem Cebelibereket) 26.01.1928'de milletvekilliğinden düşürülüyor Bahriye Bakanı 1924-1927	1877	İstanbul	istifa	06.03.1947
	MAHMUT CELAL BAYAR	20.10.1924	01.10.1932		20.10.1924	01.10.1932	Özel		Bankacı	Siyaset Mebus 1920 (4. dönem) Milletvekili 1920-1960 (1.dönem Saruhan, 2..3..4..5..6..7.dönem İzmir, 8..9..10..11. İstanbul) Mübadele İmar ve İskan Bakanı 1924 İktisat Bakanı 1921-1922. 1932-1937 Başbakan 1937-1939 Cumhurbaşkanı 1950-1960	1883	Bursa/ Umurbey	bakan	1986
	MAHMUT SOYDAN	20.10.1924	03.12.1936					Harp Okulu-1905	Asker	Siyaset-Gazetecilik Hakimiyet-i Milliye Sorumlu Yazı İşleri Md. ve Başyazarı Milletvekili 1923-1936 (2..3..4..5.dönem Siirt) vefat	1883	Siirt	vefat	03.12.1936
	MEHMET RASİM BAŞARA	20.10.1924	17.03.1939					Darülfünun/Edebiyat	Eğitimci (Öğretmen)	Siyaset Mebus 1914-1918 (3.dönem Sivas) Milletvekili 1920-1939 (1..2..3..5.dönem Sivas)	1884	Sivas	seçim	02.02.1945
	MUSTAFA RAHMİ KÖKEN	20.10.1924	23.10.1927	01.08.1929	17.03.1939			Hukuk (İst.Dar-ül Fünun Hukuk Mektebi-1905)	Hukukçu	Siyaset Ziraatçi İl Gn.Meclisi Üyesi 1913 Bergama Eğitimci Mebus 1914-1918 (3.dönem İzmir) Zonguldak Maden Md. 1921 Milletvekili 1923-1950 (2..3..4..5..6..7..8.dönem İzmir) Ticaret Bakanı 1926-1927 Tarım Bakanı 1927-1928 İktisat Bakanı 1928-1929	1881	İzmir/ Bergama		07.05.1952
	SALİH BOZOK	20.10.1924	17.03.1939					Harp Okulu-1903	Asker	Siyaset Milletvekili 1923-1941 (2.dönem Bozok, 3.dönem Yozgat, 4..5..6.dönem Bilecik) vefat	1881	Selanik	seçim	25.04.1941
	ŞAKİR KINACI	20.10.1924	17.03.1939					Rüştiye	Tüccar	Siyaset Ankara Belediye Bşk. Milletvekili 1920-1943 (1..2..3..4..5..6.dönem Ankara)	1875	Ankara	seçim	10.05.1940
	TAKYETTİN FİKRET ONURALP	20.10.1924	07.01.1928					Tıp Fakültesi (Mekteb-i Tıbbiye-1911 Mülkiye)	Doktor	Siyaset Serbest Doktor Milletvekili 1920-1928 (1.dönem Kozan, 2.dönem Ertuğrul, 3.dönem Bilecik) 16.04.1928'de milletvekilliğinden düşürülüyor	1887	İstanbul		29.10.1946
	HASAN HÜSNÜ SAKA	01.08.1927	07.01.1928					SBF (Mekteb-i Mülkiye)-1908 Paris Siyasal Bilgiler Okulu-1912	Maliyeci	Siyaset Mebus 1920 (4.dönem Trabzon) Milletvekili 1920-1957 (1..2..3..4..5..6..7..8..9..10.dönem Trabzon) Maliye Bakanı 1921 İktisat Bankası 1922-1923 Ticaret Bakanı 1924 Maliye Bakanı 1925 TBMM Başkan Vekili 1926 Dışişleri Bakanı 1944 Başbakan 1947-1949	1885	Trabzon		29.07.1960
	NURİ CONKER	01.01.1928	05.06.1935					Harp Okulu-1902	Asker	Siyaset Milletvekili 1923-1937 (2..3.dönem Kütahya, 4..5.dönem Gaziantep)	1881	Selanik		03.03.1939
	RECEP ZÜHTÜ SOYAK	01.01.1928	17.03.1939					Lise (İdadi)	Gazeteci	Siyaset Hakimiyet-i Milliye ve Recep Zühtü Matbaaları Sahibi Milletvekili 1923-1937 (2..3..4.dönem Sinop, 5.dönem Zonguldak)	1893	Manastır	seçim	1966

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri (devam)

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyelikten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
	CEVAT ABBAS GÜRER	01.11.1928	17.03.1939					Harp Okulu	Asker	Siyaset Mebus 1920 (4.dönem Bolu) Milletvekili 1920-1939 (1..2..3..4..5.dönem Bolu)	1887	Üsküp	seçim	04.07.1943
	SAFFET MUAMMER ERİŞ	01.10.1932	28.03.1939			01.10.1932	28.03.1939	Darülfünun/Riyaziye	Bankacı	Siyaset Milletvekili 1939-1950 (5..6..7..8.dönem Ankara) Merkez Bankası 1931-1939	1897	Bursa		24.09.1973
	MUSTAFA MECDİ BOYSAN	13.06.1935	17.03.1939					Yüksek Okul	Sanayici	Siyaset Müteahhit Milletvekili 1935-1939 (5.dönem Edirne)	1886	Gümülcine	seçim	
	İBRAHİM SÜREYYA YİĞİT	22.12.1936	17.03.1939					SBF (Mekteb-i Mülkiye)-1990	İdareci	Siyaset Maliye Nezareti Karantina İdaresi İst.Polis Md. Kozan Kaymakamı Mutasarrıf Mebus1920 (4.dönem Saruhan) Milletvekili 1920-1950 (1.dönem Saruhan, 2..3..4..5..6..7..8.dönem Kocaeli)	1880	İstanbul	seçim	04.11.1952
	AHMET NESİMİ SAYMAN	17.03.1939	20.04.1948					Paris Ecole des Sciences Politiques	İdareci	Siyaset İttihat Terakki İstanbul Mebusu 1908-1919 İttihat Terakki Merkezi Umumi Üyesi 1911 ve 1917 Ziraat Nazırı Hariciye Nazırı 1917-1918		Girit		1958
	AVNİ AKTULGA	17.03.1939	16.10.1944					Harp Okulu	Asker	Siyaset Marmaris Milas Kaymakamı Milletvekili 1927-1931 (3.dönem)	1881	Kavala	vefat	16.10.1944
	FERİDUN MANYAS	17.03.1939	19.07.1939											
	HALİL KEMAL KOÇER	17.03.1939	30.03.1951					Harp Okulu	Asker	Askerlik General (10.02.1939'da emekli)	1879	Erzurum	seçim	12.08.1956
	RİFAT ILGAR	17.03.1939	26.03.1943						Mühendis	Bürokrasi TCDD Genel Müdürü 1.6.1931-18.3.1934	1884	İstanbul		
	SALAHATTİN ÇAM	17.03.1939				28.03.1939	22.07.1940	Lise (Galatasaray Lisesi)	Bankacı	Bankacılık-Siyaset Merkez Bankası Gn.Md. 1931-1938 Milletvekili 1940-1945 (6..7.dönem Seyhan) istifa	1885	İstanbul		04.02.1949
	ŞEVKİ ERGUN	17.03.1939	13.04.1939					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Siyaset Konya Belediye Başkanı Milletvekili-1939-1950 (6..7..8.dönem Konya)	1889	Konya		21.08.1954
	ALİ BECİL BULAD (PULATOĞLU)	28.03.1939	30.03.1951					Lise	Gazeteci	Siyaset Güzel Trabzon ve Halk Gazeteleri Sahibi ve Baş Yazarı Trabzon Vilayet Meclisi Üyesi Milletvekili 1927-1931 (3.dönem Trabzon)	1894	Trabzon	seçim	16.05.1959
	NAHİT KERVEN	28.03.1939	29.03.1948											
	OSMAN ÜLKER	28.03.1939	19.09.1947											
	BAHA TALİ ÖNGÖREN	13.04.1939	30.03.1951					Fransa Posta Telgraf Yüksek Okulu	BürokratSiyaset	1881 Milletvekili 1927-1939 (3..4..5.dönem Kars)	İstanbul	seçim	05.01.1957	
	ABDÜLBEDİİ RENDA	09.09.1939	02.06.1943					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Bürokrasi Milli Emniyet Gizli İstihbarat Şeker Şirketi Yön.Kur.Üyesi	1890	Yanya-Rumeli	vefat	02.06.1943
	ŞEVKET KUNDUH	09.09.1939	27.03.1942											
	SAİT ERDA	22.07.1940	09.08.1945			22.07.1940	09.08.1945	SBF (Mekteb-i Mülkiye)	Bankacı	Bürokrasi (Bankacılık) Maliye Müfettişi 1925-1926 Ziraat Bankası 1926-1931 Merkez Bankası 1931-1940	1891	Kırcaali	vefat	09.08.1945
	HAŞİM ZEKAİ CANKARDAŞ	27.03.1942	30.03.1951					SBF (Mekteb-i Mülkiye)-1899	Maliyeci	Bürokrasi (Maliye) Maliye Nezareti Ank.ve Bursa Defterdarı Maliye Vekaleti Muvazene Um.Md. Maliye Vekaleti Müst. Düyun-u Umumiye İdaresi	1877	İstanbul	seçim	
	ABDÜRREZZAK OKATAN	08.05.1943	30.03.1951									seçim		

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri (devam)

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyelikten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
	A. NAZMİ İLKER	18.06.1943	30.03.1951					Lozan Üniv.Riyaziye Fakültesi	Eğitimci (öğretmen)	Eğitim-Siyaset İzmir Erkek Lisesi Öğretmeni Düzce Lisesi Md. Milletvekili 1939-1943 (6.dönem İzmir)	1890	Biga	seçim	
	FAİK KALTAKKIRAN	01.11.1944	29.12.1947					Rüştiye ve Özel	Ziraatçi Siyaset	Mebus 1908-1920 (1..2..3..4.dönem Edirne) Milletvekili 1920-1943 (1..2..3..4..5..6.dönem Edirne) TBMM Başkan Vekili	1870	Edirne		02.01.1948
	RIZA MECİT DURUİZ	21.08.1945	03.08.1951			21.08.1945	03.08.1951	Weimar Tic. Akademisi	Bankacı	Bürokrasi (Bankacılık) İtibar-ı Milli 1922-1925 Sanayi ve Maadin 1925-1929 Ziraat Bankası 1929-1931, Merkez Bankası 1931-1939	1900	İstanbul		14.10.1968
	ALİ NECMETTİN TAŞKAPILI	29.03.1948	30.03.1951					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Siyaset Serbest Avukat, Afyon Baro Bşk. Milletvekili 1943-1946 (7.dönem Afyon)	1895	Afyon	seçim	
	BURHAN ZİHNİ SANUS	29.03.1948	28.01.1949					İ.T.Ü. Yüksek Mühendis Mektebi Lozan Üniversitesi İktisadi ve Ticari İlimler Fakültesi	Mühendis	Bürokrasi (Maliye ve Ticaret) İktisat Vekaleti Müş. 1932 İktisat Vek. Dış Tic. Baş Müş. Bşk. 1934-1940 Sümerbank Gn. Md. 1940-1945	1902	İstanbul	istifa	
	ŞÜKRÜ ALİ ÖGEL	29.03.1948	30.03.1951					Harp Okulu Harp Akademisi	Asker	Siyaset Mebus 1937-1946 (5..6..7.)	1886	İstanbul	seçim	01.06.1973
	AHMET HAMİT SELGİL	02.07.1948	01.11.1948					Tıbbiye (Askeri)	Doktor	Siyaset Milletvekili 1943-1950 (7.dönem Afyon, 8.dönem Ankara)	1902	İstanbul		07.12.1989
	ZİYA KARAMURSAL	28.01.1949	30.03.1951					Rüştiye ve Özel	Maliyeci	Siyaset Milletvekili 1923-1946 (2..3..4..5..6..7.dönem İstanbul)	1873	İstanbul	seçim	15.04.1957
	ALİ RANA TARHAN	25.02.1949	30.03.1951					Lise (Galatasaray Lisesi)	Bürokrat	Siyaset PTT Umum Md. İst.Belediye Mecl.Azası Milletvekili 1927-1943 (3.dönem Samsun, 4..5..6.dönem İstanbul) Gümrük ve Tekel Bakanı 1931-1939 (İlk)	1883	İstanbul	seçim	
	CEVDET GÖLET	30.03.1951	31.03.1966					SBF-1903	Bankacı	Bürokrasi-Siyaset Ziraat Bankası Gn.Md. Merkez Bankası Gn.Md.Yrd. Emlak Bankası Gn.Md. Milletvekili 1946-1950 (8.dönem Ankara)	1883	İstanbul	seçim	
	CEVDET MUVAFFAK İŞMEN	30.03.1951				26.04.1952	10.02.1954	Neue Wiener Handelsakademie -Viyana	Bankacı	Bankacılık İtibar-ı Milli 1917-1924 İş Bankası 1924-1939	1900	İstanbul	vefat	10.02.1954
	HÜSEYİN AVNİ SAĞIROĞLU	30.03.1951	28.03.1952					SBF (Mekteb-ı Mülkiye)-1913	Tüccar	Ticaret	1892	Rize	vefat	28.03.1952
	KEMAL SALİH SEL	30.03.1951	02.06.1960					Lise (İdadi)	Gazeteci	Gazetecilik Cumhuriyet Sorumlu Yazı İşleri Md.1924-1931 La Republique Sorumlu Yazı İşleri Md.1939-1944 İş Bankası Reklam İşleri 1931	1900	Yanya	istifa	1975
	KEMAL SATIR	30.03.1951	30.03.1954	27.03.1975	30.03.1978			Tıp Fakültesi	Doktor	Siyaset Milletvekili 1943-1950 (7..8.dönem Adana CHP) Ulaştırma Bakanı 1949 1.üyeliği sonrası: Milletvekili-1957-1973 (11..12..13.14 dönem Adana CHP) Kurucu Meclis Üyesi 1961 Başbakan Yrd. 1963-1965, 1973-1974	1911	Adana	seçim	
	MEHMET ATIF BENDERLİOĞLU	30.03.1951	18.05.1954					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Siyaset Ankara Belediye Başkanı-1950-1954 Milletvekili 1954-1960 (10.dönem Ankara, 11.dönem Yozgat DP) Grup Başkan Vekili-1958 Milli Eğitim Bakanı 1959-1960 Cumhuriyet Senatosu Ankara Üyesi 1975-1980	1910	Akdağmadeni	istifa (milletvekili)	27.04.1992

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri (devam)

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyelikten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
	ŞEVKET MEMEDALİ BİLGİŞİN	30.03.1951	08.06.1953					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Eğitim-Bankacılık (Akademi) İş Bankası Baş Hukuk Müşaviri 1925-1942	1892	İşkodra	vefat	08.06.1953
	TEVFİK RÜŞTÜ ARAS	30.03.1951	02.06.1960					Tıbbiye Beyrut	Doktor	Siyaset Milletvekili 1920-1939 (1..2.dönem Menteşe, 3..4..5.dönem İzmir) Londra Büyükelçisi 1939-1943 Dışişleri Bakanı 1925-1938	1883	Çanakkale	istifa	05.01.1972
	ÜZEYİR AVUNDUK	30.03.1951				16.02.1954	04.07.1959	Lise	Tüccar	Sanayi-Ticaret	1896	Sivas/Gürün		04.07.1959
	YAK P DİNÇBAŞ	30.03.1951	30.03.1954						Bankacı	Bürokrasi (Bankacılık) İş Bankası Şb. Md.ve Müfettiş 19..-1935 Etibank Gn. Md. Yrd. 1935-1951	1895	İstanbul	seçim	16.10.1963
	MUSTAFA ATIF BAYINDIR	22.06.1953	02.06.1960					SBF (Mekteb-i Mülkiye)-1906	İdareci	Siyaset Kaymakam Vali Tapu ve Kadastro Gn. Md. Ziraat Vekaleti Müst. Mebus-1914-1918 (3.dönem Bursa) Milletvekili 1935-1950 (5..6..7.dönem İstanbul)	1882	Rodos	istifa	14.11.1977
	CEMAL TUNCA	30.03.1954	02.06.1960					Tıbbiye	Doktor	Siyaset Operatör, İzmir Memleket Hast. Başhekimi Milletvekili 1927-1954 (3..4..5..6..7.dönem Antalya, 8.dönem Afyon, 9.dönem İzmir)	1885	İstanbul	istifa	03.07.1963
	MUHİTTİN ERENER	18.05.1954	14.02.1955					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Siyaset Maliye Müf., Hakim, Serbest Avukat Milletvekili 1950-1954 (9.dönem İzmir)	1911	İstanbul		08.05.1957
PROF.DR.	ÖMER LÜTFİ ÜLKÜMEN	18.05.1954	02.06.1960	31.03.1966	31.03.1967			Ziraat (Halkalı Yüksek Ziraat Mektebi) Berlin Üniv. Ziraat Fakültesi	Ziraatçi	Siyaset Milletvekili 1946-1954 (8.dönem Mardin,9.dönem Aydın)	1905	Maraş	istifa (ilk ayrılma) seçim (ikinci ayrılma)	05.03.1982
	RİFAT ÖZDEŞ	18.05.1954	02.06.1960					Harp Okulu-Harp Akademisi (Deniz-Amiral)	Asker	Siyaset Deniz Kuv. Harekat Dairesi Bşk. Milletvekili 1950-1954 (9.dönem Kırşehir) Cumhuriyet Senatosu Üyesi 1961-1966 Kocaeli	1903	İstanbul	istifa	
	ENVER DÜNDAR BAŞAR	14.02.1955	30.03.1957					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Siyaset Savcı, Hakim, Serbest Avukat İzmir Belediye Başkanı Milletvekili-1957-1960 (11.dönem İzmir)	1911	Selanik	seçim	
	SERVET SÜRENKÖK	30.03.1957	02.06.1960										istifa	
	AHMET DALLI	26.08.1959	14.06.1960			26.08.1959	14.06.1960	Ziraat (Bursa Mıntıka Ziraat Mektebi)	Bankacı	Siyaset Ziraat Bankası 1927-1929 İş Bankası 1928-1960 Akbank 1960-1965 Milletvekili 1965-1971, (13.dönem Ankara, 14.dönem Bursa) vefat Ticaret Bakanı 1969-1970	1907	İstanbul		22.05.1971
	KEMAL AYGÜN	23.11.1959	02.06.1960					SBF-1936 (Mülkiye Mektebi)	Maliyeci	Bürokrasi (İdare) Kaymakam, Emniyet Gn.Md., Vali,Belediye Bşk. DSP İst. İl Bşk.	1914	Divriği	istifa	
PROF.DR.	AKİF ERGİNAY	02.06.1960	29.03.1963					SBF 1937	Eğitimci (Akademisyen)	Eğitim TODAİE Md. Danıma Meclisi Trabzon Üyesi 1981-1983	1915	Trabzon	seçim	
PROF.DR.	AYDIN YALÇIN	02.06.1960	26.10.1965					SBF-1941 Doçent-1945 Profesör-1960	İktisatçı Eğitimci (Akademisyen)	Siyaset-Eğitim SBF Öğretim Üyesi Yeni Türkiye Partisi Kurucusu Milletvekili 1965-1973 (13.dönem İstanbul 14.dönem Ankara AP)	1920	Isparta	istifa (milletvekili)	
PROF.DR.	GIYAS AKDENİZ	02.06.1960	31.03.1966					SBF/Maliye-1929	Maliyeci Eğitimci (Akademisyen)	Bürokrasi-Eğitim (Akademi) İst. Defterdarı Maliye Bak. Müst. Maliye Tetkik Kurulu Bşk. Öğretim Üyesi	1906	İstanbul	seçim	

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri (devam)

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyelikten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
	HAKKI KAMİL BEŞE	02.06.1960	31.03.1966					SBF (Mekteb-i Mülkiye)-1923	Maliyeci	Bürokrasi İktisat Vekaleti Teftiş Heyeti R. Başbakanlık Müst. Muav. Vakıflar Gn. Md. Yüksek Soruşturma Kurulu 1 No'lu Kurul Başkanı Kurucu Meclis Üyesi-1961	1899	Kastamonu	seçim	
	HİKMET BELBEZ	02.06.1960	23.12.1960					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Eğitim-Bankacılık (Akademi) Öğretim Üyesi İş Bankası Müşavir Avukatı 1944-1950 İş Bankası Hukuk Müşaviri-1961-..	1910	İstanbul		
	M. BÜLENT YAZICI	02.06.1960				21.06.1960	15.04.1967	Robert Koleji Columbia Univ. İktisat Böl.	İktisatçı	Bürokrasi-Bankacılık (Maliye) Maliye Bakanlığı 1934-1949 Hazine Gn. Md. Yrd. 1949-1950 Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Gn. Md. Yrd. 1950-1960 İş Bankası 1960-1967	1911	İstanbul		
	ALİ ENVER GÜRELİ	23.12.1960	15.04.1964					SBF-1937	Maliyeci İktisatçı	Bürokrasi-Siyaset Milletvekili 1950-1957 (9.,10.dönem Balıkesir DP) Ekonomi ve Ticaret Bakanı 1952-1953 Milletvekili-1965-1969 (13.dönem Balıkesir CHP)	1914	Burhaniye		13.06.1982
	FERİT MELEN	30.03.1962	31.07.1962	31.03.1981	26.08.1983			SBF	Maliyeci	Siyaset-Bürokrasi (Maliye) Milletvekili 1950-1954, 1957-1960, 1983-1987 (9.,11.,17.dönem Van) Kurucu Meclis Van Tems. 1961 Maliye Bakanı 1962-1965 Van Senatörü 1964-1979 Millî Savunma Bakanı 1971-1972, 1975-1977 Başbakan 1972-1973 Kontenjan Senatörü 1980	1906	Van	istifa	03.09.1988
	MEHMET CAHİT ZAMANGİL	30.03.1962	30.03.1978					Paris Siyasal Bilgiler Okulu Ekonomi- Maliye Böl.	İktisatçı	Bürokrasi-Siyaset Ticaret Bakanlığı bürokratı Milletvekili 1950-1954 (9.dönem Trabzon) Kurucu Meclis Üyesi 1961	1906	Trabzon	seçim	02.05.1980
	RAMAZAN SAİM EREN	30.03.1962	29.03.1963					SBF (Mekteb-i Mülkiye)-1914	Eğitimci (Öğretmen)	Eğitim (Öğretmenlik) Aşıyan Müzesi Müdürü	1892	Girit	seçim	29.01.1965
	ULUĞ İĞDEMİR	30.03.1962	24.03.1972					Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi	Eğitimci (Öğretmen)	Gazeecilik-Tarih	1901	Çanakkale	seçim	
	TURAN GÜNEŞ	31.07.1962	01.11.1973					Hukuk Fakültesi	Hukukçu Eğitimci (Akademisyen)	Siyaset-Akademi Milletvekili 1954-1957, 1973-1980 (10.dönem Kocaeli, 15.,16.dönem Kocaeli) Kurucu Meclis CHP Temsilcisi Dışişleri Bakanı 1974 Devlet Bakanı ve Başbakan Yrd. 1977 SBF İare Hukuku Profesörü İdari İlimler Enstitüsü Müdürü	1922	Kandıra		
	HASAN ŞEVKET ADALAN	29.03.1965	26.10.1965					SBF/Maliye-1923 (Mekteb-i Mülkiye)	Maliyeci	Siyaset İst. Defterdarı Maliye Vekaleti Teftiş. Hey. R. Milletvekili 1944-1950, 1965-1973 (7.,8.,13.,14. Dönem İzmir) ara seçim Tarım, Gümrük, Maliye, Bayındırlık Bakanı 1947-1950 Kurucu Meclis İzmirTems. 1961	1901	İzmir	istifa	
	LÜTFİ BORNOVALI	29.03.1963	31.03.1966					Hukuk Fakültesi-1942	Tüccar-Sanayici	Ticaret-Sanayi	1914	İzmir	seçim	
	SÜLEYMAN SUAT SEREN	12.06.1964	31.03.1967					Tıp Fakültesi	Doktor	Siyaset Cumhuriyet Senatosu Isparta Senatörü 1961-1964 Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanı 1961-1962	1910	Isparta	seçim	04.07.1985
	AHMET MUHİP DIRANAS	31.03.1966	24.03.1972					Lise (Ankara Erkek L.)	Gazeteci	Gazetecilik-Edebiyat	1909	Sinop	seçim	
	FAHİR ARMAOĞLU	31.03.1966	27.03.1975					SBF/Diplomasi-1947 Hukuk Fakültesi-1949	Eğitimci (Akademisyen)	Eğitim (Akademi) Öğretim Üyesi 1956-...	1924	Gelibolu	seçim	

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri (devam)

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyelikten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
	İHSAN KÖKNEL	31.03.1966	24.03.1972					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Bürokrasi-Siyaset (Adalet) Cumhuriyet Başsavcısı 1957 Yargıtay 1. Bşk. 1959 Milletvekili 1961-1965 (12.dönem Ankara Bağımsız) Adalet Bakanı 1965 İpekiş Yön. Kur. Bşk.	1904	Nallıhan	seçim	02.02.1990
	MEHMET ALİ (SAİT) GÖNENÇ	31.03.1966	24.03.1972					Lise (Galatasaray Lisesi)	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1928-1966	1905	İstanbul	seçim	
	NİHAT KAZIM TUNÇ	31.03.1966	31.03.1967					Rüştiye-Konya Sultanisi Orta Kısım	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1926-1966 TBMM Zabıt Katibi	1904	İstanbul	seçim	29.06.1977
	DAVUT AKÇA	31.03.1967	22.03.1972					İktisat Fakültesi/İşletme Maliye	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1955-1967	1925	Ağrı		
	SURURİ KOCAİMAMOĞLU	31.03.1967	06.02.1976					Lise (Trabzon Lisesi)	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1942-1967	1916	Bafra		
	TALAT ORHON	31.03.1967	08.02.1972					İktisat Fakültesi	İktisatçı	Bankacılık İş Bankası 1953-1967	1924	Trabzon/ Sürmene		
DR.	ATİLLA KARAOSMANOĞLU	24.03.1972	28.08.1972					SBF İst. İktisat Fakültesi	İktisatçı	Bürokrasi-Siyaset-Eğitim Başbakan Yrd. Ekonomi OECD Müş. DPT Daire Bşk. Dünya Bankası	1932	Manisa	istifa	
	İSMAİL RÜŞTÜ AKSAL	24.03.1972	30.03.1978	29.12.1981	30.03.1987			SBF/Maliye-1933	Maliyeci	Siyaset Maliye Müf. Pamukova Hazine Gn. Md. Müş. Maliye Tetkik. Kur. Üy. Tic. Kur. Teftiş Kur. Bşk. Milletvekili 1946-1950, 1957-1969 (8.,11.,12.,13.dönem) Maliye Bakanı 1949-1950 Kurucu Meclis Üyesi 1961	1911	Sakarya/ Pamukova	seçim	
	KEMAL ATALAY LUTFULLAH BÜTÜN	24.03.1972 24.03.1972	27.03.1975 30.03.1978					Harp Okulu-Harp Akademisi-1938 İktisat ve Tic. Yüksek Okulu	Asker Bankacı	Askerlik (1938-1970) Bankacılık-Bürokrasi (Maliye) İş Bankası 1927-1939, 1953-1972 Maliye Bak. Yeminli Murakıp İst. Kambiyo Md. Borsa Komisseri İş Bankası Dış İşl. Md. 1953 Gn. Md. Muav. Yenicami Şb. Md.	1910 1907	 İstanbul	seçim seçim	
	MUSTAFA KEMAL SAYIL	24.03.1972	07.03.1977	27.11.1980	31.03.1981			Lise (Trabzon Lisesi)	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1946-1972, 1977-1980	1925	Trabzon	Gn.Md.Yrd. atama (ilk) seçim (ikinci ayrılma)	
	SELAHATTİN KARAHAN	24.03.1972		07.03.1977	26.12.1985	16.08.1973	26.05.1976	Lise (Galatasaray Lisesi)	Bankacı	İst. Emniyet Md. bağlı Sivil Polis Bankacılık İş Bankası 1949-1972 SEKA Gn. Md.	1926	Çoruh		
	CAHİT KAYRA	18.09.1972	01.11.1973	30.03.1978	31.03.1981			SBF-1938	Maliyeci	Bürokrasi-Siyaset (Maliye) Milletvekili 1973-1977 (15.dönem Ankara) Enerji ve Tabiî Kaynaklar Bakanı 1974	1917	Trabzon	seçim	
	FERİD BASMACI	16.08.1973	31.03.1981			31.05.1967	16.08.1973	İktisat ve Tic. Yüksek Mektebi	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1937-1973	1911	İstanbul	seçim	
	İBRAHİM CÜCEOĞLU	05.12.1973	30.03.1978					SBF/Basın Yayın	Gazeteci	Siyaset Ulus Gazetesi Yazı İşleri Md. Milletvekili 1969-1973 (14.dönem Ankara)	1929	Trabzon	seçim	

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri (devam)

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyelikten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
	İBRAHİM ÖKTEM	05.12.1973	30.03.1978					Tıp Fakültesi Fransa'da ihtisas	Doktor	Siyaset Sivas, Zonguldak, Bursa Hast. Baştabib, Operatör Milletvekili 1954-1957, 1961-1965, 1965-1973 (10..12..13..14. dönem ursa) Milli Eğitim Bakanı 1963-1965	1904	Karaman	seçim	
	KEMALETTİN EKEN	27.03.1975	30.03.1978					Harp Okulu-Harp Akademisi 1942	Asker	Askerlik Jandarma Gn. Komutanı Milli Savunma Bak. Müst.	1911		seçim	14.01.1989
	CAHİT KOCAÖMER	11.02.1976		03.06.1982	30.03.1990	26.05.1976	03.06.1982	İktisat ve Tic. Yüksek Okulu 1947	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1947-1976	1923	İstanbul	emekli	
	RAGIP İNCE	26.05.1976	22.03.1978					İktisat ve Tic. Yüksek Okulu	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1955-1976, 1978-1980	1925	Trabzon/ Sürmene	Gn.Md.Yrd. atama	11.02.1985
	AKIN DÜREN	30.03.1978	31.03.1981					Hukuk Fakültesi 1957	Eğitimci (Akademisyen)	Eğitim	1934	Ödemiş	seçim	
	ALİ RECAİ İSKENDEROĞLU	30.03.1978	31.03.1981					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Siyaset Milletvekili 1961-1973 (12..13..14.dönem Diyarbakır) İmar İskan Bakanı 1965	1926	Diyarbakır	seçim	
	FERRUH BOZBEYLİ	30.03.1978	29.12.1981	30.03.1984	31.03.1992			Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Siyaset Milletvekili 1961-1977 (12..13..14..15.dönem İstanbul) TBMM Başkan Vekili, Başkan	1927	Pazarcık		
	İSMAİL HAKKI BİRLER	30.03.1978	31.03.1981					Hukuk Fakültesi-1950	Hukukçu	Siyaset Hakim, Savcı Milletvekili 1969-1977 (13..14.dönem Tokat) Devlet Bakanı 1974	1927	Suşehri	seçim	
	İSMET ÇEÇENER	30.03.1978	31.03.1981					Lise (İst. Haydarpaşa Lisesi)	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1954-1978	1925	İstanbul	seçim	
	NADİR YAVUZKAN	30.03.1978	31.03.1981					Eczacılık Fakültesi	Eczacı	Siyaset Serbest Eczacı Milletvekili 1961-1965, 1969-1973 (12..14.dönem Burdur)	1927	Yeşilova	seçim	
	ORHAN AYDEMİR	30.03.1978	27.11.1980					İktisat ve Tic. Yüksek Okulu	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1948-1978	1925	Çanakkale/ Osmanpaşa	İst.Böl.Gn.Md. Yrd.atama	
PROF.DR.	CAFER TAYYAR SADİKLAR	31.03.1981	02.06.1983					SBF Hukuk Fakültesi Wisconsin Univ. (Master)	Maliyeci	Bürokrasi-Siyaset (Maliye) Milletvekili 1983-1987 (17.dönem Çanakkale) Dışarıdan Gümrük ve Tekel Bakanı 1983 Hazine Gn.Md. Merkez Bankası Bşk. 1971-1978 Ege Üniversitesi İktisat Fakültesi Öğretim Üyesi	1932	Niğde		
	EMİN ŞADİ KULAKSIZOĞLU	31.03.1981	29.03.1984					İktisat ve Tic. Yüksek Okulu İ.Ü. Hukuk Fakültesi İşletme İktisadi Enst.	İşletmeci	Bürokrasi-Bankacılık Ticaret Bakanlığı Teftiş Kurulu Üy. İş Bankası 1955-1981, 1984-1987	1924	Altınova	Gn.Md.Yrd. atama	
	İLYAS KILIÇ	31.03.1981	30.03.1987					Harp Okulu Hukuk Fakültesi	Asker-Hukukçu	Siyaset Milletvekili 1961-1980 (12..13..14..15.dönem Samsun)	1921	Samsun	seçim	
	K. İSMET DEMİRTAŞ	31.03.1981	03.06.1982					Lise (Ank. Gazi Lisesi)	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1954-1981, 1982-1985	1931	Ankara	Gn.Md.Yrd. atama	
	MEHMET SALİH ERDEN	31.03.1981	30.03.1987					Lise (Trabzon Lisesi)	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1953-1981	1925	Trabzon	seçim	
	MEMDUH AYTÜR	31.03.1981	12.11.1981					SBF/Maliye-1938	Maliyeci	Bürokrasi Maliye Müf. Hazine Gn.Md. Maliye Tetkik Kur.Bşk. Merkez Bankası Gn.Md. OECD Gn.Sekr. DPT Müst.	1917	İstanbul	vefat	12.11.1981
	SELAHATTİN ÖZMEN	31.03.1981	17.11.1983					SBF	Maliyeci	Bürokrasi Maliye Müf. Doğubank Gn.Md. OYAK Gn.Md.	1921	Niğde		
	SIRRI ATALAY	31.03.1981	30.12.1981					Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Siyaset Yargıç, Savcı Milletvekili 1950-1960 (9..10..11.dönem Kars) Kurucu Meclis Kars Temsilcisi Kars Senatörü 1961-1980 Cumhuriyet Senatosu Başkanı 1977-1979 Adalet Bakanı 1964-1965	1919	Erzurum/ Pasinler		09.09.1985

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri (devam)

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyelikten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
	YAHYA ARSLANER	31.03.1981	30.03.1984					SBF/Maliye	Bankacı	Bürokrasi (Bankacılık) Ziraat Bankası, Merkez Bankası	1922	Pazarcık	seçim	
PROF.DR.	YÜKSEL KOÇ YALKIN	31.03.1981	30.12.1981					SBF Univ. Of Southern California	İşletmeci-Eğitimci (Akademisyen)	Eğitim (Akademi) SBF İşletme İktisadi ve Muh. Kürsüsü Öğretim Üyesi BYYO Md.	1935	Sakarya	istifa	
	NAMIK KEMAL ERSÜN	02.06.1983	26.02.1987					Harp Okulu-Harp Akademisi	Asker	Askerlik Kara Kuvvetleri Komutanı 1976-1977 (Emekli Orgeneral)	1915	İstanbul		02.01.1989
	MÜNİR RAİF GÜNEY	17.11.1983	30.03.1990					SBF Ank.Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Bürokrasi (İdare) Kaymakam, Vali Köy İşleri ve Kooperatifler Bakanı 1980-1983	1928	Siirt	seçim	
	ZEYYAD BAYKARA	17.11.1983	30.03.1984					SBF/Maliye	Bürokrat (Maliye)	Siyaset Dışarıdan Devlet Bakanı 1971 Kontenjan Senatörü 1974 Başbakan Yardımcısı 1974-1975 Tarafsız Adalet Bakanı 1977 Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı 1980-1983	1918	Kemaliye	seçim	
	HULUSİ ÇETİNOĞLU	30.03.1984	30.03.1990					İ.T.Ü. Makine Fakültesi	Mühendis	Yöneticilik (Kamu ve Özel Kesim) TMO TPAO Memuriyeti Sümerbank Gn.Md. Özel Sektör Üst Yöneticiliği T. İşveren Sendikaları Konf. Gn.Bşk.Vekili Metal Sanayicileri Sendikası Başkan Vekili	1928	Arhavi	seçim	
	SÜLEYMAN KAYA	30.03.1984	30.03.1990					Hukuk Fakültesi	Bankacı	Serbest-Bankacılık İş Bankası 1955-1980	1929	Ankara	seçim	
	HALİMAYTAÇ	26.12.1985	26.05.1988	30.03.1990	14.04.1994			İktisat ve Tic. Yüksek Okulu/ Banka İşletmesi İhtisas Bölümü	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1960-1985, 1988-1990	1934	Ankara/ Kızılcahamam	Genel Md.Yrd. atama (ilk) Emekli (ikinci ayrılma)	
	ADNAN ERSÖZ	30.03.1987	30.03.1990					Harp Okulu-Harp Akademisi	Asker	Askerlik-MİT Müsteşarlığı Gn.Kur.II.Bşk. 1.Ordu Komutanlığı MİT Müst. Danışma Meclisi Üyesi 1981-1983	1917	İstanbul	seçim	
	H. GÜNGÖR AYDINOĞLU	30.03.1987	31.03.1993					Lise (Ank. Bahçelievler Lisesi)	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1958-1987	1936	Mersin	seçim	
	İBRAHİM HAKKI KURT	30.03.1987	31.03.1992	31.03.1993	30.03.1995			Hukuk Fakültesi	Hukukçu	Bürokrasi (Bankacılık) Merkez Bankası 1956 Krediler ve Bankacılık Gn.Md. 1974 Merkez Bankası Bşk.Yrd. 1981 Emekli 1987	1928	Trabzon	seçim	
	MEHMET TURGUT	30.03.1987	30.03.1990					İ.T.Ü.-1951	Mühendis	Siyaset Milletvekili 1961-1977 (12.dönem Afyon AP. 13.,14.,15.dönem Bursa AP) Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı 1965 Sanayi Bakanı 1965-1969 Sanayi ve Teknoloji Bakanı 1981-1983	1929	Kilis	seçim	
	BURHAN KARAGÖZ	26.05.1988	devam			03.06.1982	26.05.1988	İktisat ve Tic.Yüksek Okulu-1951	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1953-1988	1929	İstanbul	devam	
	ÜNAL KORUKÇU	26.05.1988	28.10.1998			26.05.1988	28.10.1998	İktisadi ve Tic.İlimler Akademisi	Bankacı	Bankacılık Merkez Bankası Kambiyo Servis Konrolörü İş Bankası 1966-1988 Yaşar Holding Gn.Koord.	1937	Ankara	istifaen emekli	
	ABDÜLKADİR BİRDOĞAN	30.03.1990	16.05.1991					İktisadi ve Tic.İlimler Akademisi	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1961-1990	1942	Divriği		
	AHMET KEMAL SELÇUK	30.03.1990	31.03.1993					İ.T.Ü.-1954	Mühendis	Bürokrasi-Siyaset Müsteşarlık Dışarıdan İçişleri Bakanı 1987 Başbakanlık Müsteşarı 1990 Devlet Denetleme Kurulu Bşk.	1930	İzmir	seçim	

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri (devam)

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyeli ten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
MA	ALTEMUR KILIÇ	30.03.1990	31.03.1993					Robert Koleji-1944 Master-New York	Gazeteci	Bürokrasi-Yöneticilik Washington, Bonn BasınMüş. Basın Yayın Gn.Md. Milliyet Yayınları Gn.Md. Birleşmiş Milletler Nezdinde Daimi Tems. (Orta Elçi) Best A.Ş., Rothmans A.Ş. Yön.Kur.Üyesi	1924	Ankara	seçim	
	MEHMET KEMAL YAMAK	30.03.1990	31.03.1993					Harp Okulu-Harp Akademisi	Asker	Askerlik Ege Ordu Komutanı Kara Kuvvetleri Komutanı Başbakanlık Başdanışmanı Cumhurbaşkanlığı Gn.Sekr.	1924	Merzifon	seçim	
DR.	NAMIK KEMAL KILIÇ	30.03.1990	31.03.1992					Zır at F kültesi Michigan State Univ.Master,Doktora	Zıraatçı	Bürokrasi (İktisat ve Maliye) DPT Danışmanı DPT Yabancı Sermaye Daire Bşk. Hazine ve Dış Tic.Müst.	1942		seçim	
	ONUR ÖKTEN	16.05.1991	devam					Lise-Adana	Bankacı	Bankacılık-Sendikacılık İş Bankası 1965-1982 1982-1983 TİBAŞ Yön.Kur.Üyesi 1983-1989 BASİSEN Yön.Kur.Üyesi, Gn.Mali Sekr.,Gn.Sekr.	1937	Adana	devam	
	A. CEZMİ KARTAY	31.03.1992	29.03.1995					SBF	İdareci	Bürokrasi (İdare) Kaymakam, Vali SODEP Kurucusu, Gn.Bşk. ASKİ Yön.Kur.Üyesi	1920	İzmit	seçim	
	İLHAN EVLİYAOĞLU	31.03.1992	29.03.1996					SBF-Maliye	Maliyeci	Bürokrasi-Siyaset Parlamento Dışından Turizm ve Tanıtma Bakanı 1974-1975 Kültür ve Turizm Bakanı 1980-1983 Çeşitli yönetim kurulu ve komite üyesi Öğretim Görevlisi Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Yönetim Kurulu Başkanı-1996	1929	Sungurlu	seçim	
DR.	İSMAİL HERAL	31.03.1992	29.03.1995					İktisat ve Tic.Yüksek Okulu	İşletmeci	Bürokrasi Şeker San.çeşitli görev Ticaret Bak.Müst. Pamukbank Yön.Kur.Üy.	1928	Rusçuk	seçim	
MA	MEHMET RÜŞTÜ ŞARDAĞ	31.03.1993	27.11.1994					Gazi Terbiye Enst./Edebiyat TODAİE (master)	Eğitimci (Şair-Y zar)	Eğitim-Siyaset İzmir Belediye Teftiş Heyeti 1950-1963 İzmir Belediye Bşk.Yrd. Ege Üniversitesi Öğretim Görevlisi Milletvekili 1983-1987 (17.dönem İzmir) Vakıflar Bankası Yönetim Kurulu Üyesi	1917	Halep	vefat	27.11.1994
	MEMDUH EKŞİ	31.03.1993	29.03.1995					Huku Fakültesi	Hukukçu	Siyaset Milletvekili 1969-1980 (14.,15.,16.dönem Ordu) TBMM Başkan Vekili	1931	Mesudiye	seçim	
	MUZAFFER YAZICI	31.03.1993	29.03.1996					İktisadı ve Tic.İlimler Akademisi-1968	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1966-1993	1940	Ağrı	seçim	
	TEOMAN SAYIN	14.04.1994	30.07.1996					İktisadı ve Tic.İlimler Akademisi	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1962-1994	1940	Ankara	vefat	30.07.1996
PROF.DR.	OKTAY YENAL	01.02.1995	29.03.1996					Robert Koleji 1951 London School Of Economics 1955 I.Ü. Doktora Doçent 1960-1963	İktisatçı Eğitimci (Akademisyen)	Eğitim (Akademi) Boğaziçi Ü.Öğretim Üyesi Dünya Bankası Hindistan Böl.Bşk.	1931	Kars	seçim	
	ALİ TOPUZ	30.03.1995	31.12.1995					İ.T.Ü. Mimarlık Fakültesi	Mimar	Siyaset Milletvekili 1973-1980, 1987-1991 (15.,16.,18.,19.dönem İstanbul) İmar İskan Bakanı 1974 Köyişleri ve Kooperatifler Bakanı 1977, 1978-1979	1932	Rize/Çayeli	seçim	
PROF.DR.	ERDOĞAN MOROĞLU	30.03.1995	01.04.1997					Hukuk Fakültesi Profesör	Hukukçu	Eğitim (Akademi) Öğretim Üyesi	1934	Sivas/Gürün		
	MUSTAFA TİMİSİ	30.03.1995	devam					İ tisadi ve Tic.İlimler Akademisi	İktisatçı	Siyaset Milletvekili 1969-1977, 1987-1991 (14.,15.dönem Sivas, 18.dönem İstanbul)	1936	Sivas/Divriği	devam	

Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri (devam)

Ünvan	Yönetim Kurulu Üyeleri (157 kişi)	Üyeliğe Başlama Tarihi	Üyeliğin Bitiş Tarihi	İkinci Başlama Tarihi	İkinci Bitiş Tarihi	Genel Müdürlüğe Başlama	Genel Müdürlükten Ayrılma	Eğitimi-Mezuniyet Yılı	Mesleği	Üyelik Dışı Hizmetleri	Doğum Tarihi	Doğum Yeri	Üyelikten Ayrılma Biçimi	Vefat Tarihi
PROF.DR.	ÖMER RONA TURANLI	30.03.1995	29.03.1996					İktisadi ve Tic.İlimler Akademisi	Eğitimci (Akademisyen)	Eğitim (Akademi) Marmara Üniv.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi İst.Tic.Odası Müş.	1946	İstanbul	seçim	
	A. EMRE KOCAOĞLU	29.03.1996	26.03.1999					Yüksek	Gazeteci	Gazetecilik-Sendikacılık Milletvekili-1999 (22.dönem ANAP)	1943	Manisa	milletvekili	
PROF.DR.	AYDIN A. AYAYDIN	29.03.1996	06.03.1997					İktisadi ve Tic.İlimler Fakültesi	Eğitimci (Akademisyen)	Bürokrasi (Bankacılık) Öğretim Üyesi 1986 Çeşitli Banka Üst Yöneticilikleri Milletvekili 1999 (22.dönem...)	1951	Mardin	Rekabet Kurulu Başkanlığı	
	BAHATTİN DAVER ORHON	29.03.1996	28.10.1998					İktisadi ve Tic.İlimler Akademisi	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1968-devam	1942	Trabzon/ Sürmene	Gn.Md.Yrd. atama	
MA	ENİS TÜTÜNCÜ	29.03.1996	devam					İktisat Fakültesi Manchester Univ.Ekonomi Master	İktisatçı	Bürokrasi-Siyaset DPT Uzmanı 1970-1983 OECD Uzmanı 1976-1977 Başbakan Yrd.Özel Danışmanı Milletvekili 1987-1991 (18.dönem Tekirdağ)	1943	Tekirdağ/ Malkara	devam	
	SALİH ERGÜN	29.03.1996	devam					İktisat ve Tic.Yüksek Okulu-1955	Bürokrat (İktisat)	Siyaset Fiskobirlik Müf.İst.Şb.Md. Gn.Md.Yrd., Mersin Yer Fiskobirlik Gn.Md. Milletvekili-1991-1995 (19.dönem İstanbul)	1933	Giresun	devam	
	BAHTİYAR SÖNMEZ	29.06.1996	devam					İktisadi ve Tic. İlimler Akademisi	Bankacı	Bankacılık İş Bankası 1972-1996	1944	Ordu/ Perşembe	devam	
MA	ALİ NACİ TUNCER	07.03.1997	18.07.1997					Hukuk Fakültesi-1962 Medeni Hukuk Masteri	Hukukçu	Bürokrasi Maliye Bakanlığı Müf.Yrd. Adalet Bakanlığı Pers.Gn.Md. Yargıtay Üyesi Başbakanlık Müst.Yrd., Müst.	1939	Trabzon		
	ZEKİ HAFIZOĞULLARI	04.06.1997	18.08.1997					Hukuk Fakültesi-1963	Hukukçu	Eğitim (Akademi)	1938	Ağın	istifa	
MA	ERBAŞAR ÖZS Y	18.07.1997	devam					Hukuk Fakültesi-1972 İ.Ü. Deneysel Sosyoloji, İşletme İktisadi (Master) CHP Avukatı	Hukukçu	Sendika-Siyaset Demokrasive Gençlik Vakfı Gn.Bşk.	1948	Erzurum/ Şenkaya	devam	
	MUSTAFA ÖZYÜREK	18.07.1997	devam					SBF-1962	Maliyeci	Bürokrasi (Maliye) Petrol Ofisi Gn.Md.	1939	Nevşehir	devam	
	ERSİN ÖZİNCE	28.10.1998				28.10.1998	devam	ODTÜ İşletme Fakültesi	İşletmeci	Bankacılık İş Bankası 1976-devam	1953	Havran	devam	
	H. ARSLAN SARSAR	28.10.1998	devam					SBF/Maliye ve İktisat Böl.-1967	Maliyeci	Bankacılık İş Bankası 1970-1998	1943	Foça	devam	
DR.	AHMET KIRMAN	26.03.1999	devam					Hukuk Fakültesi-1979 Doktora Doçent	Hukukçu	Bürokrasi-Eğitim 1982-1999 İş Bankası Hukuk Müş.Avukat Muhasebe Md.Müşavir Yrd., Müş., Mali Müş.	1958	Ankara	devam	

Ek-5: Yönetim Kurulu Kararlarının 1924-1988* Yıllarındaki Tür Dağılımı

toplam karar sayısı	toplam karar içindeki payı	stratejik karar sayısı	toplam stratejik karar içindeki payı	
375	%1,60		%0,06	**Genel Kurullar ve Hissedarlarla İlgili Kararlar**
32		9		Genel Kurula Sunulacak Yönetim Kurulu Raporları
244		13		Hisse Devir ve Ferağları, Zayi ve Temettüleri
99		41		Diğer (Gündem, Tarih Belirleme vb.)
778	%3,31		%0,06	**Yönetimle İlgili Kararlar**
62		1		Yönetim Kurulu Başkanı Seçimi, İstifası vb.
83		0		Yönetim Kurulu Üyesi Seçimi / İstifası / İzni vb.
26		3		Genel Müdür Seçimi, İstifası
105		1		Üst Yönetim Atamaları (Komite Azalıkları dahil)
28		5		Yetki Devri, Ödenek
376		27		Genel Durum Değerlendirme, Bütçe ve Bilanço Görüşmeleri
98		19		Diğer
2648	%11,28		%0,31	**Örgütle İlgili Kararlar**
212		185		Genel Müdürlükle İlgili Organizasyon / Reorganizasyon
591		40		Menkul, Gayrimenkul (Alım, Satım, İnşaat, Tadilat)
136		25		Şubelerle İlgili Kararlar (Büro, Ajans dahil)
233		22		Şube Açılması / Kapanması, Ajanstan Şubeye Dönüşüm
1399		7		Şube Menkul ve Gayrimenkulleri (Alım, Satım, İnşaat, Tadilat)
77		26		Diğer
4407	%18,77		%0,28	**Çalışanlarla İlgili Kararlar**
2525		30		Tayin, Terfi, Tasfiye, İstifa, Atama, Nakil, Azil, Yetki, Pursantaj, Vekalet, Asalet Onama
571		54		Maaş, Zam, Prim, İkramiye, Temettü, Avans, Kar Tevzii, Takdir vb.
1130		87		Ölüm, Doğum, Hastalık, Sakatlık, Emeklilik, Yardım, İzin, Seyahat, Harcırah ve Her Tür Özlük İşleri
181		111		Diğer (Mevzuat, Genel Kadro vb)
468	%1,99	469,993	%0,05	**Sandık ve Sendika ile İlgili Kararlar**
415		42		Yardımlaşma, Emekli Sandığı ve Diğer Dayanışma Birimleri
51		10		Sendika
2		2		Diğer
1434	%6,11	1440,11	%0,05	**Müşteri ve Mudilerle İlgili Kararlar**
1241		3		Her Türlü Alacak ve Borç İlişkisi
66		5		Plasman, İkrazat vb.
41		5		Kumbara, İkramiye vb.
86		39		Diğer
9804	%41,76	41	%0,04	**Kredilerle İlgili Kararlar**
2528	%10,77	47	%0,05	**İştiraklerle İlgili Kararlar**
1037	%4,42		%0,09	**Çevreyle İlgili Kararlar**
94		36		Tanıtım, Kutlama vb.
93		26		Hükümet-Devlet (Mevzuat dahil)
110		20		Diğer Örgütler / Bankalar
703		5		Bağış ve Yardımlar (Kabul / Red)
37		7		Diğer
23479		2904,100		**TOPLAM**

Yönetim Kurulu Kararlarının 1988 sonuna kadar olan bölümünün incelenmesine izin verilmiştir.

Ek-6: 1924-1988* Yıllarında yönetim Kurulu Karar sayıları

1924-1931		1932-1943		1944-1960		1961-1979		1980-1988	
yıl	karar	yıl	karar	yıl	karar	yıl	karar	yıl	karar
1924	21	1932	41	1944	287	1961	321	1980	830
1925	111	1933	69	1945	307	1962	286	1981	809
1926	53	1934	59	1946	274	1963	319	1982	656
1927	72	1935	48	1947	279	1964	323	1983	628
1928	123	1936	90	1948	275	1965	334	1984	572
1929	109	1937	83	1949	293	1966	390	1985	621
1930	110	1938	67	1950	334	1967	473	1986	571
1931	66	1939	212	1951	260	1968	553	1987	558
		1940	302	1952	314	1969	521	1988	627
		1941	350	1953	297	1970	573		
		1942	309	1954	198	1971	648		
		1943	285	1955	180	1972	678		
				1956	120	1973	785		
				1957	132	1974	672		
				1958	179	1975	750		
				1959	210	1976	772		
				1960	242	1977	737		
						1978	794		
						1979	917		
toplam	**665**	**toplam**	**1915**	**toplam**	**4181**	**toplam**	**10846**	**toplam**	**5872**

Yönetim Kurulu Kararlarının 1988 sonuna kadar olan bölümünün incelenmesine izin verilmiştir.

Ek-7: 1924-1988 Yıllarında İş Bankası'nda Çalışan Sayıları

Yıllar	Çalışan Memur Sayısı	Çalışan Koruma ve Güvenlik Memuru Sayısı	Çalışan Hizmetli Sayısı	**Toplam Çalışan Sayısı**	Çalışan Memur. Oranı	Çalışan Koruma ve Güvenlik Memur. Oranı	Çalışan Hizmet. Oranı	**Toplam Çalışan Artış Oranı**
1924	29		8	37	78		22	
1925	104		28	132	79		21	%257
1926	198		54	252	79		21	%91
1927	321		74	395	81		19	%57
1928	640		175	815	79		21	%106
1929	688		188	876	79		21	%7
1930	686		187	873	79		21	%0
1931	651		178	829	79		21	-%5
1932	693		189	882	79		21	%6
1933	680		186	866	79		21	-%2
1934	671		183	854	79		21	-%1
1935	672		183	855	79		21	%0
1936	669		182	851	79		21	%0
1937	691		189	880	79		21	%3
1938	689		188	877	79		21	%0
1939	630		172	802	79		21	-%9
1940	628		171	799	79		21	%0
1941	619		169	788	79		21	-%1
1942	698		190	888	79		21	%13
1943	712		194	906	79		21	%2
1944	725		198	923	79		21	%2
1945	812		222	1034	79		21	%12
1946	885		242	1127	79		21	%9
1947	1083		296	1379	79		21	%22
1948	1158		316	1474	79		21	%7
1949	1239		338	1577	79		21	%7
1950	1315		359	1674	79		21	%6
1951	1459		398	1857	79		21	%11
1952	1598		436	2034	79		21	%10
1953	2256		616	2872	79		21	%41
1954	2615		714	3329	79		21	%16
1955	3003		820	3823	79		21	%15
1956	3015		823	3838	79		21	%0
1957	3152		860	4012	79		21	%5
1958	3462		945	4407	79		21	%10

1959	3702		986	4688	79		21	%6
1960	4062		1100	5162	79		21	%10
1961	4311		1194	5505	78		22	%7
1962	4261		1184	5445	78		22	-%1
1963	4623		1256	5879	79		21	%8
1964				6352	0		0	%8
1965				6879	0		0	%8
1966	6101		1535	7636	80		20	%11
1967	6638		1698	8336	80		20	%9
1968	7174		1839	9013	80		20	%8
1969	7715		1980	9695	80		20	%8
1970	8306		2057	10363	80		20	%7
1971	8518		2118	10636	80		20	%3
1972	8881		2203	11084	80		20	%4
1973	10073		2409	12482	81		19	%13
1974	11093		2672	13765	81		19	%10
1975	12112		2715	14827	82		18	%8
1976	13689		2843	16532	83		17	%11
1977	15170		3030	18200	83		17	%10
1978	15279		3044	18323	83		17	%1
1979	15951		3123	19074	84		16	%4
1980	16173		3153	19326	84		16	%1
1981	17016		3288	20304	84		16	%5
1982	17206	1155	3244	21605	80	5	15	%6
1983	17549	1251	3192	21992	80	6	15	%2
1984	17935	1319	3184	22438	80	6	14	%2
1985	17877	1359	3148	22384	80	6	14	%0
1986	17458	1347	3049	21854	80	6	14	-%2
1987	17087	1335	2950	21372	80	6	14	-%2
1988	16611	1309	2844	20764	80	6	14	-%3
1989	16205	1285	2722	20212	80	6	13	-%3
1990	15242	1266	2587	19095	80	7	14	-%6
1991	14390	1246	2380	18016	80	7	13	-%6
1992	13461	1228	2191	16880	80	7	13	-%6
1993	13136	1071	2036	16243	81	7	13	-%4
1994	12649	1077	1812	15538	81	7	12	-%4
1995	12143	1082	1633	14858	82	7	11	-%4
1996	11622	1088	1427	14137	82	8	10	-%5
1997	12678	1110	1213	15001	85	7	8	%6
1998				14827				

* Güvenlik Görevlisi alımına 1982 yılında başlanmıştır

Ek-8: 1924-1988 Yıllarında İş Bankası Şube Sayıları

Yıllar	Açılan Şube Sayısı	Kapanan Şube Sayısı	Toplam Şube Sayısı	Bir Önceki Yıla Göre Artış Oranı
1924	2		2	
1925	2		4	%100
1926			4	%0
1927	2		6	%50
1928	8		14	%133
1929	13		27	%93
1930	1		28	%4
1931	15		43	%54
1932	2	2	43	%0
1933	2		45	%5
1934	3		48	%7
1935	1	1	48	%0
1936	2	1	49	%2
1937	1	1	49	%0
1938			49	%0
1939			49	%0
1940	1	4	46	-%6
1941	2	1	47	%2
1942	1		48	%2
1943			48	%0
1944			48	%0
1945	1		49	%2
1946	2		51	%4
1947	1		52	%2
1948	10		62	%19
1949	7		69	%11
1950	8		77	%12
1951	4		81	%5
1952	28		109	%35
1953	24		133	%22
1954	35	1	167	%26
1955	23	1	189	%13
1956	12	1	200	%6
1957	9		209	%5
1958	18		227	%9
1959	13	4	236	%4
1960	9	1	244	%3
1961	1	1	244	%0

1962	2		246	%1
1963	1	2	245	%0
1964	8		253	%3
1965	6		259	%2
1966	13		272	%5
1967	31		303	%11
1968	43		346	%14
1969	59	1	404	%17
1970	35		439	%9
1971	49		488	%11
1972	34	2	520	%7
1973	61		581	%12
1974	106	1	686	%18
1975	38		724	%6
1976	60	1	783	%8
1977	63	2	844	%8
1978	24		868	%3
1979	2	5	865	%0
1980	12	1	876	%1
1981	14	1	889	%1
1982	18	3	904	%2
1983	5	2	907	%0
1984	3	1	909	%0
1985	13		922	%1
1986	8	1	929	%1
1987	12		941	%1
1988	22	3	960	%2
1989	10	3	967	%1
1990	5	9	963	%0
1991	5	51	917	-%5
1992	7	67	857	-%7
1993	5	41	821	-%4
1994	5	4	822	%0
1995	8		830	%1
1996	10	13	827	%0
1997	10	4	833	%1
1998	16	1	848	%2
1999	8	4	852	%0

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ANKARA	ANKARA	26.08.1924				1924	
İSTANBUL	YENİCAMİ	25.12.1924				1924	
BURSA	BURSA	01.01.1925				1925	
İZMİR	İZMİR	12.07.1925				1925	
SAMSUN	SAMSUN	19.05.1927				1927	
ADANA	ADANA	01.07.1927				1927	
TRABZON	TRABZON	21.01.1928				1928	
BALIKESİR	BALIKESİR	15.05.1928				1928	
BALIKESİR	AYVALIK	05.09.1928				1928	
BALIKESİR	EDREMİT	08.09.1928				1928	
ZONGULDAK	ZONGULDAK	01.10.1928				1928	
KAYSERİ	KAYSERİ	15.10.1928				1928	
İÇEL	MERSİN	22.12.1928				1928	
GİRESUN	GİRESUN	26.09.1928		21.02.1955		1928 / 1955	1955 /
İZMİR	BERGAMA	01.05.1929				1929	
İÇEL	TARSUS	25.05.1929				1929	
AYDIN	NAZİLLİ	15.06.1929				1929	
MANİSA	AKHİSAR	12.07.1929				1929	
İZMİR	ÖDEMİŞ	15.07.1929				1929	
ERZURUM	ERZURUM	25.07.1929				1929	
ISPARTA	ISPARTA	15.08.1929				1929	
KONYA	KONYA	29.09.1929				1929	
UŞAK	UŞAK	20.10.1929		1944		1929	
ORDU	ORDU	27.07.1929	01.06.1940	21.07.1945		1929 / 1945	1940 /

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ANKARA	POLATLI	01.08.1929	31.12.1932	12.07.1954		1929 / 1954	1932 /
TOKAT	ZİLE	20.07.1929	31.07.1935	21.07.1955		1929 / 1955	1935 /
MUĞLA	MİLAS	26.08.1929	01.04.1940	05.08.1955		1929 / 1955	1940 /
İSTANBUL	BEYOĞLU	16.06.1930				1930	
GAZİANTEP	GAZİANTEP	16.05.1931				1931	
MANİSA	MANİSA	23.05.1931				1931	
ANTALYA	ANTALYA	28.05.1931				1931	
KARS	KARS	28.05.1931				1931	
ESKİŞEHİR	ESKİŞEHİR	30.05.1931				1931	
MALATYA	MALATYA	01.06.1931				1931	
SAMSUN	BAFRA	01.06.1931				1931	
SİVAS	SİVAS	03.06.1931				1931	
DİYARBAKIR	DİYARBAKIR	06.06.1931				1931	
AFYON	AFYON	10.06.1931				1931	
SAKARYA	ADAPAZARI	01.06.1931	01.02.1941	25.10.1948		1931 / 1948	1941 /
EDİRNE	UZUNKÖPRÜ	01.06.1931	01.04.1937	21.06.1954		1931 / 1954	1937 /
BARTIN	BARTIN	30.05.1931		19.11.1963		1931 / 1963	1963 /
ORDU	FATSA	30.05.1931	01.11.1932	20.06.1966		1931 / 1966	1932 /
KASTAMONU	İNEBOLU	01.06.1931	01.06.1940	12.12.1968		1931 / 1968	1940 /
MISIR	İSKENDERİYE	10.06.1932	31.12.1959			1932	1959
ALMANYA	HAMBURG	10.06.1932	1940	1980	1992	1932 / 1980	1940 / 1992
İSTANBUL	KADIKÖY	01.07.1933				1933	
İSTANBUL	ÜSKÜDAR	29.10.1933				1933	
İSTANBUL	GALATA	30.04.1934				1934	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	BEYAZIT	26.08.1934				1934	
EDİRNE	EDİRNE	05.09.1934				1934	
TOKAT	TURHAL	01.08.1935	01.07.1936	25.12.1968		1935 / 1968	1936 /
ANKARA	YENİŞEHİR	26.08.1936		07.09.1981		1936 / 1981	1981 /
ADANA	CEYHAN	20.07.1936				1936	
MANİSA	SALİHLİ	23.09.1937		1944		1937	
HATAY	İSKENDERUN	20.03.1940				1940	
BURSA	GEMLİK	02.01.1941		1944		1941	
BALIKESİR	BANDIRMA	14.07.1941		1944		1941	
AYDIN	AYDIN	02.02.1942		1944		1942	
İSTANBUL	BÜYÜKADA	01.06.1946				1946	
ŞANLIURFA	ŞANLIURFA	28.10.1946				1946	
YALOVA	YALOVA	21.06.1947				1947	
BALIKESİR	HAVRAN	11.06.1948		1958		1948	
İSTANBUL	BEŞİKTAŞ	19.07.1948				1948	
İZMİR	YENİGÜN	01.09.1948		1958		1948	
KARAMAN	KARAMAN	22.09.1948				1948	
MANİSA	TURGUTLU	06.11.1948				1948	
İSTANBUL	FATİH	08.11.1948				1948	
İZMİR	BAYINDIR-TİRE	08.11.1948				1948	
İZMİR	TİRE	08.11.1948				1948	
ANKARA	ANAFARTALAR	30.04.1948		29.11.1954		1948 / 1954	1954 /
İSTANBUL	KÜÇÜKPAZAR	16.05.1949				1949	
KİLİS	KİLİS	24.05.1949				1949	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
MARDİN	MARDİN	24.05.1949				1949	
İZMİR	ALSANCAK	02.06.1949		1958		1949	
KOCAELİ	İZMİT	27.06.1949				1949	
DENİZLİ	DENİZLİ	15.11.1949				1949	
İSTANBUL	BAKIRKÖY	05.09.1949		04.12.1972		1949 / 1972	1972 /
ANKARA	SAMANPAZARI	02.01.1950				1950	
İZMİR	BASMANE	01.02.1950		1958		1950	
ANKARA	CEBECİ	17.02.1950				1950	
İZMİR	KONAK	15.05.1950		1958		1950	
ANKARA	BAHÇELİEVLER	28.08.1950				1950	
K.MARAŞ	K.MARAŞ	02.10.1950				1950	
ELAZIĞ	ELAZIĞ	01.11.1950				1950	
İSTANBUL	TAKSİM	25.12.1950				1950	
ANKARA	DIŞKAPI	05.02.1951				1951	
ADANA	KURUKÖPRÜ	26.02.1951				1951	
KONYA	AKŞEHİR	27.08.1951				1951	
BURSA	SETBAŞI	01.09.1951				1951	
ANKARA	MEŞRUTİYET	04.01.1952				1952	
ANKARA	YENİMAHALLE	04.01.1952		1959		1952	
KONYA	EREĞLİ (KONYA)	04.01.1952				1952	
İZMİR	EŞREFPAŞA	08.01.1952				1952	
ERZURUM	LALAPAŞA	11.02.1952				1952	
ANKARA	KALE	14.03.1952	17.03.1989			1952	1989
İSTANBUL	KARTAL	17.03.1952				1952	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ T İHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ESKİŞEHİR	ODUNPAZARI	18.04.1952				1952	
İSTANBUL	EYÜP	08.05.1952		01.06.1965		1952	
İSTANBUL	TOPHANE	22.05.1952				1952	
İSTANBUL	PARMAKKAPI	26.05.1952				1952	
İZMİR	TEPECİK	26.05.1952				1952	
İSTANBUL	KAZLIÇEŞME	29.05.1952				1952	
İZMİR	ŞEHİTLER	29.05.1952	15.05.1992			1952	1992
BALIKESİR	BURHANİYE-EDREMİT	02.06.1952				1952	
İSTANBUL	HEYBELİADA	10.07.1952				1952	
İSTANBUL	SAMATYA	14.07.1952	01.03.1991			1952	1991
İSTANBUL	ŞEHREMİNİ	17.07.1952		01.06.1965		1952	
İSTANBUL	ŞEHZADEBAŞI	21.07.1952				1952	
İZMİR	KARŞIYAKA	21.08.1952		01.06.1965		1952	
NEVŞEHİR	NEVŞEHİR	22.08.1952				1952	
İSTANBUL	BÜYÜKDERE	06.10.1952				1952	
İSTANBUL	ŞİŞLİ	20.10.1952				1952	
AKSARAY	AKSARAY	03.11.1952				1952	
ÇORUM	ÇORUM	17.11.1952				1952	
ANKARA	KIZILAY (NAMIKKEMAL)	24.11.1952				1952	
TRABZON	PARK	08.12.1952				1952	
KONYA	ZAFER	1952	31.12.1959	20.12.1972		1952 / 1972	1959 /
İSTANBUL	BALAT	05.01.1953	01.03.1991			1953	1991
AYDIN	SÖKE	18.04.1953				1953	
AYDIN	ÇİNE	11.05.1953				1953	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
IĞDIR	IĞDIR	23.05.1953				1953	
İSTANBUL	NİŞANTAŞI	29.05.1953				1953	
AĞRI	AĞRI	01.06.1953				1953	
ARDAHAN	ARDAHAN	03.06.1953				1953	
BATMAN	BATMAN	01.07.1953				1953	
İSTANBUL	ATATÜRK HAVA LİMANI	01.07.1953				1953	
VAN	VAN	01.07.1953				1953	
İSTANBUL	LEVENT	02.07.1953				1953	
İSTANBUL	KURTULUŞ	24.08.1953				1953	
ÇANAKKALE	ÇANAKKALE	25.08.1953				1953	
KÜTA YA	KÜTAHYA	12.09.1953				1953	
İSTANBUL	PANGALTI	28.09.1953				1953	
RİZE	RİZE	15.10.1953				1953	
İSTANBUL	AKSARAY	26.10.1953				1953	
ANKARA	TOPTANCIHALİ	09.11.1953				1953	
İSTANBUL	PENDİK	16.11.1953				1953	
NİĞDE	NİĞDE	16.11.1953				1953	
İSTANBUL	SULTANHAMAM	03.12.1953				1953	
MANİSA	ALAŞEHİR	15.12.1953				1953	
İSTANBUL	KASIMPAŞA	18.12.1953				1953	
İSTANBUL	YEŞİLKÖY HV. MYD.	01.07.1953		07.12.1972		1953 / 1972	1972 /
MANİSA	ÇARŞIİÇİ	04.01.1954				1954	
YOZGAT	YOZGAT	11.01.1954				1954	
TEKİRDAĞ	TEKİRDAĞ	22.02.1954				1954	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
KASTAMONU	KASTAMONU	01.03.1954				1954	
İZMİR	BORNOVA	10.03.1954				1954	
HATAY	ANTAKYA	17.03.1954				1954	
İSTANBUL	HARBİYE (ALTINBAKKAL)	10.05.1954				1954	
MUĞLA	MUĞLA	10.05.1954				1954	
İSTANBUL	ARAPCAMİ	14.05.1954				1954	
ADANA	KOZAN	24.05.1954				1954	
DENİZLİ	ÇİVRİL	21.06.1954				1954	
ÇANKIRI	ÇANKIRI	05.07.1954				1954	
GAZİANTEP	NİZİP	05.07.1954				1954	
SİİRT	SİİRT	05.07.1954				1954	
AMASYA	AMASYA	12.07.1954				1954	
ORDU	ÜNYE	12.07.1954				1954	
BURSA	YENİYOL	23.08.1954				1954	
İSTANBUL	BEYKOZ	25.08.1954				1954	
İSTANBUL	DEMİRKAPI	25.08.1954				1954	
DENİZLİ	SARAYKÖY	28.08.1954				1954	
ADANA	YÜREĞİR (KÖPRÜBAŞI)	01.09.1954				1954	
ANKARA	KÜÇÜKEVLER	06.09.1954				1954	
İZMİR	KARANTİNA	10.09.1954				1954	1959
BOLU	BOLU	15.09.1954				1954	
İSTANBUL	MODA	04.10.1954				1954	
ERZİNCAN	ERZİNCAN	15.10.1954				1954	
İSTANBUL	CİHANGİR	21.10.1954				1954	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
KASTAMONU	TOSYA	08.11.1954				1954	
İSTANBUL	GALATASARAY-BEYOĞLU	18.11.1954				1954	
İSTANBUL	TÜRBE	13.12.1954	01.04.1991			1954	1991
AFYON	DİNAR	27.12.1954				1954	
İZMİR	MİTHATPAŞA	10.09.1954		1960		1954 / 1960	1960 /
NİĞDE	BOR	21.02.1955				1955	
İSTANBUL	HİLTONALTINBAKKAL	25.02.1955	23.12.1996	02.09.1968		1955	1996
İZMİR	GÜZELYALI	02.03.1955				1955	
İSTANBUL	SİRKECİ	20.04.1955				1955	
ZONGULDAK	EREĞLİ (KARADENİZ)	20.05.1955				1955	
AMASYA	MERZİFON	15.06.1955				1955	
İSTANBUL	KARAKÖY	01.07.1955				1955	
BURDUR	BURDUR	11.07.1955				1955	
KIRKLARELİ	KIRKLARELİ	21.07.1955				1955	
ŞANLIURFA	SİVEREK	21.07.1955				1955	
BURSA	İNEGÖL	05.08.1955				1955	
TOKAT	TOKAT	05.08.1955				1955	
AFYON	BOLVADİN	08.08.1955				1955	
İSTANBUL	MERCAN	08.08.1955				1955	
ÇANAKKALE	BİGA	15.09.1955				1955	
İZMİR	MENEMEN	30.09.1955				1955	
ANKARA	MALTEPE	14.10.1955				1955	
İSTANBUL	TEPEBAŞI	07.11.1955	02.11.1992			1955	1992
GAZİANTEP	PAZARYERİ	25.11.1955				1955	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
KKTC	LEFKOŞE	21.02.1955		31.10.1977		1955 / 1977	1977 /
SİNOP	SİNOP	16.01.1956				1956	
OSMANİYE	OSMANİYE	10.04.1956				1956	
İZMİR	BUCA	07.06.1956				1956	
KIRKLARELİ	LÜLEBURGAZ	06.08.1956				1956	
İSTANBUL	MAHMUTPAŞA	20.08.1956				1956	
KARS	SARIKAMIŞ	25.08.1956				1956	
İSTANBUL	AŞİREFENDİ	08.10.1956				1956	
İSTANBUL	YENİKÜÇÜKPAZAR	01.11.1956				1956	1956
KAYSERİ	SANAYİ	08.11.1956				1956	
ANKARA	ESENBOĞA HAVA MEY.	12.11.1956				1956	
İSTANBUL	DOLAPDERE	15.11.1956				1956	
BALIKESİR	ALTIEYLÜL (SAN. ÇAR.)	03.12.1956				1956	
İSTANBUL	RIHTIM-KADIKÖY	15.01.1957				1957	
DENİZLİ	DELİKLİÇINAR	21.03.1957				1957	
BAYBURT	BAYBURT	15.05.1957				1957	
TEKİRDAĞ	ÇORLU	03.06.1957				1957	
BURSA	FEVZİÇAKMAK (ALTIPARMAK)	01.08.1957				1957	
İSTANBUL	YELDEĞİRMENİ	27.09.1957				1957	
İÇEL	SİLİFKE-MERSİN	07.10.1957				1957	
AFYON	EMİRDAĞ	24.10.1957				1957	
BURSA	ALTIPARMAK	01.08.1957		01.07.1969		1957 / 1969	1963 /
KÜTAHYA	GEDİZ	12.06.1958				1958	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ANKARA	AKAY	25.12.1958				1958	
ANKARA	EMEK	25.12.1958				1958	
ANTALYA	ALANYA	25.12.1958				1958	
BOLU	DÜZCE	25.12.1958				1958	
BURSA	MUSTAFAKEMALPAŞA	25.12.1958				1958	
ÇANAKKALE	GELİBOLU	25.12.1958				1958	
HATAY	ULUCAMİ-İSKENDERUN	25.12.1958				1958	
İSTANBUL	AYASPAŞA	25.12.1958				1958	
İSTANBUL	ERENKÖY	25.12.1958				1958	
İSTANBUL	KÜÇÜKYALI	25.12.1958				1958	
İSTANBUL	MALTEPE	25.12.1958				1958	
İSTANBUL	PAŞABAHÇE	25.12.1958				1958	
İSTANBUL	SARIYER	25.12.1958				1958	
İSTANBUL	UNKAPANI	25.12.1958				1958	
MANİSA	KIRKAĞAÇ	25.12.1958				1958	
SİNOP	BOYABAT	25.12.1958				1958	
İSTANBUL	ÇARŞAMBA	1958	01.03.1991			1958	1991
KÜTAHYA	SİMAV	14.01.1959				1959	
ERZURUM	YENİÇARŞI (TAŞMAĞ.)	02.02.1959	15.07.1994			1959	1994
TRABZON	MUMHANE	13.04.1959				1959	
KIRŞEHİR	KIRŞEHİR	21.05.1959				1959	
İSTANBUL	TÜRBE PİYERLOTİ	01.07.1959				1959	1961
BURSA	ULUYOL (HAL)	01.09.1959				1959	
KKTC	GAZİMAGUSA	16.10.1959				1959	1959 /

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
AFYON	SANDIKLI	02.11.1959				1959	
KÜTAHYA	TAVŞANLI	02.11.1959				1959	
GİRESUN	TİREBOLU	01.12.1959				1959	
ADIYAMAN	ADIYAMAN	15.12.1959				1959	
KKTC	GİRNE	16.10.1959		31.10.1977		1959 / 1977	1977 /
İSTANBUL	ÇARŞI-ÜSKÜDAR	09.03.1959		01.02.1988		1959 / 1988	1988 /
MANİSA	DEMİRCİ	07.01.1960				1960	
İSTANBUL	KAPALIÇARŞI-MAHMUTPAŞA	11.04.1960				1960	
BİTLİS	BİTLİS	26.08.1960				1960	
KIRIKKALE	KIRIKKALE	17.09.1960				1960	
KASTAMONU	TAŞKÖPRÜ	01.10.1960				1960	
SAMSUN	BUĞDAYPAZARI	26.10.1960				1960	
ZONGULDAK	KARABÜK	03.11.1960				1960	
İSTANBUL	FİNCANCILAR	11.11.1960				1960	
KOCAELİ	GEBZE	19.06.1961				1961	
BURSA	SANTRALGARAJ	03.09.1962				1962	
İÇEL	METROPOL (HAL)-MERSİN	03.12.1962				1962	
BALIKESİR	SUSURLUK	17.04.1964				1964	
VAN	ERCİŞ	21.05.1964				1964	
ADIYAMAN	BESNİ	15.07.1964				1964	
BALIKESİR	ERDEK	09.09.1964				1964	
BALIKESİR	GÖNEN	10.09.1964				1964	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ESKİŞEHİR	YUNUS EMRE (OTOGAR)	26.10.1964				1964	
BİLECİK	BİLECİK	19.11.1964				1964	
ANKARA	ŞEREFLİKOÇHİSAR	15.12.1964				1964	
ESKİŞEHİR	PORSUK	17.02.1965				1965	
HATAY	KIRIKHAN	19.04.1965				1965	
DENİZLİ	BULDAN	29.12.1965				1965	
MANİSA	SOMA	29.12.1965				1965	
NEVŞEHİR	ÜRGÜP	30.12.1965				1965	
İSTANBUL	SİRKECİ GARI	1965 ve 1982		1982	17.01.1991	1965 / 1982	1979 / 1991
KOCAELİ	KARAMÜRSEL	20.06.1966				1966	
SAKARYA	GEYVE	20.06.1966				1966	
YOZGAT	YERKÖY	20.06.1966				1966	
İÇEL	ANAMUR	14.07.1966				1966	
MANİSA	SARUHANLI	14.07.1966				1966	
BURSA	KARACABEY	26.09.1966				1966	
İSTANBUL	GAZİOSMANPAŞA	12.12.1966				1966	
İSTANBUL	ŞAŞKINBAKKAL	12.12.1966				1966	
ADANA	YAĞCAMİ	19.12.1966				1966	
SAMSUN	ÇARŞAMBA	19.12.1966				1966	
TEKİRDAĞ	MALKARA	26.12.1966				1966	
AYDIN	GERMENCİK	1966	28.06.1991			1966	1991
ANKARA	KÜÇÜKESAT	09.01.1967				1967	
ANKARA	KAVAKLIDERE	15.05.1967				1967	
ANKARA	BEYPAZARI	07.06.1967				1967	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
KONYA	BEYŞEHİR	13.06.1967				1967	
İÇEL	ERDEMLİ	15.06.1967				1967	
ZONGULDAK	DEVREK	15.06.1967				1967	
MUĞLA	FETHİYE	19.06.1967				1967	
HATAY	DÖRTYOL	24.06.1967				1967	
İÇEL	URAY-MERSİN	26.06.1967				1967	
ÇANAKKALE	EZİNE	10.07.1967				1967	
ANKARA	BEŞEVLER	04.09.1967				1967	
İZMİR	HATAY	04.09.1967				1967	
ANKARA	AYDINLIKEVLER	11.09.1967				1967	
ANKARA	YEŞİLTEPE	16.10.1967				1967	
ÇORUM	SUNGURLU	23.10.1967				1967	
ANKARA	SİTELER	13.11.1967				1967	
EDİRNE	KEŞAN	13.11.1967				1967	
KOCAELİ	YARIMCA (KÖRFEZ)	11.12.1967				1967	
GİRESUN	GÖRELE	15.12.1967				1967	
BALIKESİR	SINDIRGI	18.12.1967				1967	
ÇANAKKALE	GÖKÇEADA (İMROZ)	18.12.1967				1967	
TRABZON	AKÇAABAT	18.12.1967				1967	
BURSA	YENİŞEHİR	19.12.1967				1967	
MANİSA	GÖRDES	20.12.1967				1967	
SİNOP	AYANCIK	22.12.1967				1967	
BURDUR	BUCAK	25.12.1967				1967	
ISPARTA	YALVAÇ	25.12.1967				1967	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
TRABZON	VAKFIKEBİR	25.12.1967				1967	
İSTANBUL	KABATAŞ (FINDIKLI)	29.12.1967				1967	
ANKARA	HAYMANA	1967	02.12.1996			1967	1996
KONYA	KARAPINAR	1967	28.06.1991			1967	1991
ARTVİN	HOPA	01.07.1968				1968	
ANKARA	NECATİBEY	22.07.1968				1968	
KIRKLARELİ	VİZE	22.07.1968				1968	
GÜMÜŞHANE	GÜMÜŞHANE	05.08.1968				1968	
ANKARA	HAMAMÖNÜ	19.08.1968				1968	
KOCAELİ	ALEMDAR-İZMİT	19.08.1968				1968	
TRABZON	OF	22.08.1968				1968	
TRABZON	SÜRMENE	22.08.1968				1968	
BURSA	YILDIRIM	27.08.1968				1968	
KONYA	ÇUMRA	14.10.1968	21.05.1993			1968	1993
YOZGAT	BOĞAZLIYAN	14.10.1968				1968	
SİNOP	GERZE	20.10.1968				1968	
BOLU	AKÇAKOCA	23.10.1968				1968	
BURSA	İZNİK	23.10.1968				1968	
ANTALYA	SERİK	25.10.1968				1968	
NEVŞEHİR	AVANOS	31.10.1968				1968	
ZONGULDAK	ÇAYCUMA	31.10.1968				1968	
KONYA	ILGIN	04.11.1968				1968	
İSTANBUL	FINDIKZADE	18.11.1968				1968	
KOCAELİ	GÖLCÜK-İZMİT	18.11.1968				1968	.....

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	ETİLER	20.11.1968				1968	
İZMİR	TORBALI	20.11.1968				1968	
RİZE	ÇAYELİ	20.11.1968				1968	
KARABÜK	ÇARŞI-SAFRANBOLU	30.11.1968				1968	
İSTANBUL	KUMKAPI	02.12.1968				1968	
KONYA	SEYDİŞEHİR	02.12.1968	30.04.1992			1968	1992
İSTANBUL	KARAGÜMRÜK	04.12.1968				1968	
ADANA	KADİRLİ	06.12.1968				1968	
İSTANBUL	KIŞLA CAD.-RAMİ	06.12.1968				1968	
SAKARYA	HENDEK	06.12.1968				1968	
ANTALYA	MANAVGAT	12.12.1968				1968	
İSTANBUL	BAYRAMPAŞA (SAĞMALCILAR)	12.12.1968				1968	
İSTANBUL	ZEYTİNBURNU	24.12.1968				1968	
K.MARAŞ	ELBİSTAN	24.12.1968				1968	
AĞRI	DOĞUBEYAZIT	25.12.1968				1968	
ELAZIĞ	MADEN	25.12.1968	28.06.1991			1968	1991
İSTANBUL	GÜLTEPE	25.12.1968				1968	
İSTANBUL	KÜÇÜKÇEKMECE	27.12.1968				1968	
İSTANBUL	SAFRAKÖY	27.12.1968				1968	1976
İSTANBUL	SEFAKÖY	27.12.1968				1968	
İZMİR	ÇİĞLİ HV. MYD.	1968				1968	1979
İSTANBUL	ÜMRANİYE	03.03.1969				1969	
ARTVİN	ARTVİN	07.04.1969				1969	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	KIZILTOPRAK	07.04.1969				1969	
İSTANBUL	KULEDİBİ	28.04.1969				1969	
ANKARA	İSKİTLER	12.05.1969				1969	
İSTANBUL	ALTIYOL	12.05.1969				1969	
MUŞ	MUŞ	12.05.1969				1969	
KAYSERİ	DÜVENÖNÜ (K.ÇARŞI)	02.06.1969				1969	
İZMİR	KESTANEPAZARI	09.06.1969				1969	
KOCAELİ	KANDIRA	13.06.1969				1969	
ANTALYA	ELMALI	14.07.1969				1969	
İZMİR	URLA	18.07.1969				1969	
GİRESUN	BULANCAK	21.07.1969				1969	
İZMİR	SELÇUK	21.07.1969				1969	
KONYA	AZİZİYE	21.07.1969				1969	
KAYSERİ	DEVELİ	28.07.1969				1969	
İSTANBUL	GAYRETTEPE	29.07.1969				1969	
İSTANBUL	YAVUZSELİM	29.07.1969				1969	
İSTANBUL	BOSTANCI	31.07.1969				1969	
ADANA	ATATÜRK BULVARI (REŞATBEY)	04.08.1969				1969	
ANKARA	ÇIKRIKÇILAR	04.08.1969				1969	
İZMİR	DİKİLİ	01.09.1969				1969	
ANKARA	TOPRAKLIK	08.09.1969				1969	
KOCAELİ	BAÇ-İZMİT	15.09.1969				1969	
ÇANAKKALE	ÇAN	29.09.1969				1969	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
KAYSERİ	BÜNYAN	29.09.1969	21.05.1993			1969	1993
ARTVİN	ARHAVİ	01.10.1969				1969	
BALIKESİR	DURSUNBEY	01.10.1969	21.05.1993			1969	1993
SAKARYA	KARASU	08.10.1969				1969	
KIRŞEHİR	KAMAN	20.10.1969				1969	
MUĞLA	BODRUM	03.11.1969				1969	
KARAMAN	ERMENEK	05.11.1969				1969	
ÇORUM	İSKİLİP	06.11.1969	21.05.1993			1969	1993
SİVAS	DİVRİĞİ	06.11.1969				1969	
DENİZLİ	TAVAS	11.11.1969				1969	
ANTALYA	AKSEKİ	12.11.1969	21.05.1993			1969	1993
İZMİR	ÇAMDİBİ	17.11.1969				1969	
BOLU	GEREDE	20.11.1969				1969	
İÇEL	MUT	21.11.1969				1969	
BİTLİS	TATVAN	24.11.1969				1969	
TOKAT	NİKSAR	27.11.1969				1969	
TUNCELİ	TUNCELİ	27.11.1969				1969	
ÇANAKKALE	BAYRAMİÇ	15.12.1969				1969	
MANİSA	KULA	15.12.1969				1969	
AYDIN	KUŞADASI	19.12.1969				1969	
İSTANBUL	CADDEBOSTAN	22.12.1969				1969	
İSTANBUL	TAHTAKALE	22.12.1969				1969	
KIRKLARELİ	BABAESKİ	24.12.1969				1969	
SAMSUN	HAVZA	24.12.1969				1969	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	BAHÇELİEVLER	25.12.1969				1969	
ANKARA	MİTHATPAŞA	29.12.1969				1969	
ANTALYA	FİNİKE	29.12.1969				1969	
İSTANBUL	ÇAĞLAYAN	29.12.1969				1969	
İSTANBUL	TEŞVİKİYE	29.12.1969				1969	
ANKARA	KARŞIYAKA-DEMETEVLER	1969	23.12.1996			1969	1996
AYDIN	KOÇARLI	1969	30.04.1992			1969	1992
İSTANBUL	HASIRCILAR	1969				1969	1969
KIRŞEHİR	MUCUR	1969	30.04.1992			1969	1992
AMASYA	GÜMÜŞHACIKÖY	02.02.1970				1970	
ZONGULDAK	KOZLU	05.02.1970				1970	
ORDU	PERŞEMBE	25.02.1970				1970	
İZMİR	İKİÇEŞMELİK	02.03.1970				1970	
ANKARA	İNCESU	13.05.1970				1970	
İSTANBUL	YEŞİLYURT	28.05.1970				1970	
ANKARA	NENEHATUN	15.06.1970				1970	
İSTANBUL	ACIBADEM	19.06.1970				1970	
İSTANBUL	LALELİ	20.06.1970				1970	
İSTANBUL	KÜÇÜKKÖY	22.06.1970				1970	
İSTANBUL	MECİDİYEKÖY	22.06.1970				1970	
SAKARYA	AKYAZI-ADAPAZARI	14.07.1970				1970	
KASTAMONU	CİDE	14.08.1970				1970	
TOKAT	ERBAA	25.09.1970				1970	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
SİVAS	ŞARKIŞLA	28.09.1970				1970	
SİVAS	ZARA	01.10.1970				1970	
SİVAS	SUŞEHRİ	26.10.1970				1970	
İSTANBUL	SİLİVRİ	14.11.1970				1970	
ANKARA	ABİDİNPAŞA	04.12.1970				1970	
İSTANBUL	CAĞALOĞLU	14.12.1970				1970	
İSTANBUL	SELAMİÇEŞME	14.12.1970				1970	
İSTANBUL	BEBEK	21.12.1970				1970	
İSTANBUL	GÖZTEPE	21.12.1970				1970	
KIRKLARELİ	PINARHİSAR	23.12.1970				1970	
UŞAK	EŞME	24.12.1970				1970	
İZMİR	ALİAĞA	25.12.1970				1970	
SAMSUN	TERME	25.12.1970				1970	
İZMİR	KARABAĞLAR	28.12.1970				1970	
AMASYA	SULUOVA	29.12.1970				1970	
İSTANBUL	ORTAKÖY	30.12.1970				1970	
AFYON	AY	1970	30.04.1992			1970	1992
ESKİŞEHİR	SİVRİHİSAR	1970	30.04.1992			1970	1992
İSTANBUL	KÜÇÜKMUSTAFAPAŞA	1970	01.03.1991			1970	1991
ÇANKIRI	ILGAZ	24.08.1970		1982		1970 / 1982	1979 /
ANKARA	ODTÜ	05.10.1970		01.02.1988		1970 / 1988	1988 /
İSTANBUL	BAĞLARBAŞI	19.01.1971				1971	
İSTANBUL	TARLABAŞI	22.01.1971	01.03.1991			1971	1991
SAMSUN	ALAÇAM	15.02.1971	21.05.1993			1971	1993

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ÇORUM	OSMANCIK	15.03.1971				1971	
TEKİRDAĞ	SARAY	26.03.1971				1971	
İSTANBUL	CEVİZLİ	05.04.1971				1971	
İSTANBUL	TUZLA	12.04.1971				1971	
İZMİR	KINIK	15.04.1971				1971	
ÇORUM	ALACA	26.04.1971				1971	
BURSA	ÇEKİRGE	10.05.1971				1971	
BURSA	ORHANGAZİ	12.05.1971				1971	
ANTALYA	KORKUTELİ	14.05.1971				1971	
MANİSA	SARIGÖL	18.05.1971				1971	
RİZE	ARDEŞEN	04.06.1971				1971	
İSTANBUL	ŞİRİNEVLER (KOCASİNAN)	07.06.1971				1971	
MUĞLA	YATAĞAN	23.06.1971				1971	
MUĞLA	ORTACA-KÖYCEĞİZ	25.06.1971				1971	
SAMSUN	VEZİRKÖPRÜ	01.07.1971				1971	
İSTANBUL	KOCAMUSTAFAPAŞA	05.07.1971				1971	
MUĞLA	ULA	03.09.1971	21.05.1993			1971	1993
İSTANBUL	VALDEÇEŞME (MAÇKA)	09.09.1971				1971	
MUĞLA	KÖYCEĞİZ	10.09.1971				1971	
ADANA	ADLİYE	15.09.1971				1971	
ADANA	CEMALPAŞA	15.09.1971				1971	
ADANA	ESKİİSTASYON	15.09.1971				1971	
İSTANBUL	TOPAĞACI	15.09.1971				1971	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	BOĞAZKESEN	04.10.1971	01.03.1991			1971	1991
İSTANBUL	OTOSANAYİ-LEVENT	07.10.1971				1971	
ERZURUM	AŞKALE	09.10.1971				1971	
AYDIN	BOZDOĞAN	12.10.1971				1971	
ISPARTA	EĞİRDİR	13.10.1971				1971	
ANKARA	NALLIHAN	15.10.1971				1971	
İSTANBUL	SİLAHTARAĞA	18.10.1971	01.03.1991			1971	1991
HAKKARİ	HAKKARİ	15.11.1971				1971	
DENİZLİ	ACIPAYAM	23.11.1971				1971	
TEKİRDAĞ	HAYRABOLU	24.11.1971				1971	
İSTANBUL	ALİBEYKÖY	25.11.1971				1971	
İSTANBUL	KANARYA	29.11.1971				1971	
İSTANBUL	YEŞİLDİREK	06.12.1971				1971	
İSTANBUL	ANADOLUHİSARI	15.12.1971				1971	
İSTANBUL	İSTİNYE	23.12.1971				1971	
ADANA	KALEKAPISI	24.12.1971				1971	
NEVŞEHİR	HACIBEKTAŞ	24.12.1971	30.04.1992			1971	1992
NEVŞEHİR	KOZAKLI	24.12.1971	21.05.1993			1971	1993
İSTANBUL	HASKÖY	30.12.1971				1971	
İZMİR	KEMERALTI	30.12.1971				1971	
İZMİR	KORDON	30.12.1971				1971	
ADANA	GAZİPAŞA BULVARI	1971		11.05.1992		1971 / 1992	1992 /
ADANA	HAL	1971		11.05.1993		1971 / 1993	1993 /
İZMİR	GÜNDOĞDU	15.12.1970				1972	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ZONGULDAK	GAZİPAŞA	24.01.1972				1972	
ANKARA	ÇUBUK	04.02.1972				1972	
ORDU	YENİMAHALLE (KÖPRÜBAŞI)	04.02.1972				1972	
SAMSUN	GAZİ	01.08.1972				1972	
İZMİR	ÇARŞI-KARŞIYAKA	25.10.1972				1972	
İZMİR	GÖZTEPE	25.10.1972				1972	
KONYA	KULU	13.11.1972				1972	
BURSA	KOVUKÇINAR	14.11.1972				1972	
GİRESUN	TEPEBAŞI	15.11.1972	02.12.1996			1972	1996
İÇEL	KİREMİTHANE-MERSİN	16.11.1972				1972	
SAMSUN	ÇİFTLİK	20.11.1972				1972	
MALATYA	HEKİMHAN	01.12.1972	10.09.1999			1972	1999
SİVAS	KIZILIRMAK	01.12.1972				1972	
İSTANBUL	BEŞYÜZEVLER	04.12.1972				1972	
İZMİR	KEMALPAŞA	05.12.1972				1972	
İZMİR	ÜÇKUYULAR	06.12.1972				1972	
İZMİR	BOSTANLI	08.12.1972				1972	
İSTANBUL	SELİMİYE	11.12.1972				1972	
TEKİRDAĞ	ŞARKÖY	15.12.1972				1972	
İSTANBUL	ESENLER	16.12.1972				1972	
İSTANBUL	AKATLAR	18.12.1972				1972	
İSTANBUL	TEPEÜSTÜ-K.ÇEKMECE CENNET MAH.	19.12.1972				1972	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
SAKARYA	YENİCAMİ-ADAPAZARI	22.12.1972				1972	
RİZE	PAZAR	23.12.1972				1972	
İSTANBUL	FİKİRTEPE	25.12.1972				1972	
İSTANBUL	TOPÇULAR	26.12.1972				1972	
İSTANBUL	ÇUKURPAZAR	27.12.1972				1972	
İZMİR	ÜÇYOL	28.12.1972				1972	
İSTANBUL	ÇARŞI-BAKIRKÖY (İNCİRLİ)	30.12.1972				1972	
AĞRI	MEYDAN	1972				1972	1974
ANKARA	DEMETEVLER	18.06.1973				1973	
İZMİR	ÇEŞME	02.07.1973				1973	
BALIKESİR	BİGADİÇ	05.07.1973				1973	
İSTANBUL	OSMANBEY	05.07.1973				1973	
HATAY	REYHANLI	06.07.1973				1973	
HATAY	SAMANDAĞ	07.07.1973				1973	
İSTANBUL	AVCILAR	16.07.1973				1973	
İSTANBUL	DÖRDÜNCÜ LEVENT	19.07.1973				1973	
İSTANBUL	ARNAVUTKÖY	23.07.1973				1973	
İZMİR	BALÇOVA	23.07.1973				1973	
İZMİR	GÜRÇEŞME	23.07.1973				1973	
İZMİR	NARLIDERE	23.07.1973				1973	
ADANA	SAYDAM	25.07.1973				1973	
İZMİR	YENİLİMAN (ALSANCAK GARI)	02.08.1973				1973	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
KONYA	CİHANBEYLİ	02.08.1973				1973	
İZMİR	ALTINDAĞ	06.08.1973				1973	
İZMİR	GÜLTEPE	06.08.1973				1973	
İZMİR	KAHRAMANLAR	06.08.1973				1973	
İZMİR	NERGİS	06.08.1973				1973	
İZMİR	ŞEMİKLER	06.08.1973				1973	
İZMİR	ŞİRİNYER	06.08.1973				1973	
UŞAK	KARAHALLI	15.08.1973	21.05.1993			1973	1993
İSTANBUL	ŞENESENEVLER-ERENKÖY	03.09.1973				1973	
İSTANBUL	BEYLERBEYİ	06.09.1973				1973	
İSTANBUL	KAĞITHANE	10.09.1973				1973	
KAYSERİ	SAHABİYE	17.09.1973				1973	
NEVŞEHİR	GÜLŞEHİR	20.09.1973				1973	
KIRIKKALE	KESKİN	21.09.1973				1973	
ANKARA	HOŞDERE	24.09.1973				1973	
İSTANBUL	MERTER	24.09.1973				1973	
İSTANBUL	OSMANİYE	27.09.1973				1973	
İSTANBUL	AKDENİZ CADDESİ	03.10.1973				1973	
ANKARA	ELMADAĞ	05.10.1973				1973	
İSTANBUL	DAVUTPAŞA SANAYİ SİTESİ (TOZKOPARAN)	10.10.1973				1973	
ANKARA	ETLİK	01. .1973				1973	
DİYARBAKIR	MELİKAHMET	01. .1973				1973	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ESKİŞEHİR	MİHALIÇÇIK	03.11.1973	15.05.1992			1973	1992
İSTANBUL	YENİKÖY	05.11.1973				1973	
İSTANBUL	HÜRRİYET	10.11.1973				1973	
ANKARA	DİKİMEVİ	19.11.1973				1973	
ISPARTA	SENİRKENT	19.11.1973	28.06.1991			1973	1991
İSTANBUL	ZİNCİRLİKUYU	19.11.1973				1973	
BİNGÖL	BİNGÖL	22.11.1973				1973	
İSTANBUL	YEŞİLTEPE	05.12.1973				1973	
ANKARA	ALTINDAĞ	10.12.1973				1973	
DİYARBAKIR	ERGANİ	14.12.1973				1973	
ANKARA	AŞAĞIAYRANCI	17.12.1973				1973	
İSTANBUL	IHLAMUR	17.12.1973				1973	
ANKARA	ÇANKAYA	19.12.1973				1973	
ANKARA	GÜVENEVLER	21.12.1973				1973	
GİRESUN	ESPİYE	24.12.1973	30.04.1992			1973	1992
İSTANBUL	YENİMANİFATURACILAR UNKAPANI	24.12.1973				1973	
İSTANBUL	ZİVERBEY	24.12.1973				1973	
İSTANBUL	EMİRGAN	26.12.1973				1973	
İZMİR	BAYRAKLI	26.12.1973				1973	
İZMİR	KAPILAR-TEPECİK	26.12.1973				1973	
ANKARA	FARABİ	28.12.1973				1973	
ANKARA	GAZİOSMANPAŞA	28.12.1973				1973	
ANKARA	YUKARIAYRANCI	28.12.1973				1973	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	CENNET MAHALLESİ	28.12.1973				1973	
TRABZON	DEĞİRMENDERE	28.12.1973				1973	
K.MARAŞ	KURTULUŞ	11.02.1974				1974	
TRABZON	BEŞİKDÜZÜ	15.02.1974				1974	
İZMİR	ÇİĞLİ (BÜYÜKÇİĞLİ)	18.02.1974				1974	
HATAY	PAYAS (YAKACIK-PAYAS DÖRTYOL)	05.03.1974				1974	
KOCAELİ	DERİNCE	11.03.1974				1974	
SAMSUN	SANAYİ SİTESİ	25.03.1974				1974	
BİLECİK	BOZÜYÜK	10.04.1974				1974	
ANKARA	BÜLBÜLDERESİ SEYRANBAĞLARI	15.04.1974	02.12.1996			1974	1996
HATAY	YARIKKAYA İSKENDERUN	02.05.1974				1974	
ANKARA	GAZİMAHALLESİ	03.06.1974				1974	
ANKARA	HİSARYOLU	03.06.1974				1974	
BİLECİK	SÖĞÜT	07.06.1974				1974	
ANKARA	BALGAT	10.06.1974				1974	
ANKARA	KAVAKLAR (ÖNDER)	10.06.1974				1974	
ANKARA	KEÇİÖREN	10.06.1974				1974	
İZMİR	KARATAŞ	10.06.1974				1974	
İZMİR	DEDEBAŞI	11.06.1974				1974	
İZMİR	KİRAZ	12.06.1974				1974	
İZMİR	ÇAY MAHALLESİ	13.06.1974				1974	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İZMİR	SEFERİHİSAR	14.06.1974				1974	
İZMİR	KADİFEKALE	15.06.1974	26.11.1991			1974	1991
ANKARA	İTFAİYE MEYDANI ANAFARTALAR	01.07.1974				1974	
ANTALYA	SANAYİ	01.07.1974				1974	
İSTANBUL	KÜÇÜKBAKKALKÖY	01.07.1974				1974	
TRABZON	MAÇKA	02.07.1974	21.05.1993			1974	1993
İZMİR	ÇEŞME ALTINYUNUS	03.07.1974				1974	1979
İZMİR	GAZİBULVARI	05.07.1974				1974	
İZMİR	YAĞHANELER	08.07.1974	29.11.1991			1974	1991
UŞAK	BANAZ	12.07.1974				1974	
İÇEL	GÜLNAR	17.07.1974	21.05.1993			1974	1993
TRABZON	ARAKLI	17.07.1974				1974	
BİLECİK	GÖLPAZARI	19.07.1974	28.06.1991			1974	1991
ÇANAKKALE	AYVACIK	19.07.1974				1974	
İZMİR	YEŞİLYURT	19.07.1974				1974	
İSTANBUL	CEMİL TOPUZLU CAD.	22.07.1974				1974	
İZMİR	BİRİNCİ SAN. SİT. ÇAMDİBİ (YENİ HAL)	25.07.1974				1974	
RİZE	KALKANDERE	26.07.1974	30.04.1992			1974	1992
ANTALYA	DEMRE (KALE)	29.07.1974				1974	
ANTALYA	KUMLUCA	29.07.1974				1974	
DİYARBAKIR	SİLVAN	01.08.1974	15.05.1992			1974	1992
ANKARA	DİKMEN	05.08.1974				1974	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ANKARA	SEYRANBAĞLARI	05.08.1974				1974	
İSTANBUL	HASANPAŞA	05.08.1974				1974	
İSTANBUL	MİDYAT	05.08.1974				1974	
EDİRNE	HAVSA	07.08.1974				1974	
İSTANBUL	KOŞUYOLU	07.08.1974				1974	
BARTIN	AMASRA	16.08.1974				1974	
ANTALYA	GAZİPAŞA	19.08.1974				1974	
GAZİANTEP	İSLAHİYE	19.08.1974				1974	
K.MARAŞ	PAZARCIK	19.08.1974				1974	
MARDİN	NUSAYBİN	19.08.1974				1974	
TEKİRDAĞ	ÇERKEZKÖY	19.08.1974				1974	
ANKARA	AKTEPE	26.08.1974				1974	
ANKARA	GÜLVEREN	26.08.1974				1974	
ANKARA	SEYFİDEMİRSOY MAH. (MALAZGİRT MAH.)	26.08.1974				1974	
AYDIN	İNCİRLİOVA	26.08.1974				1974	
AYDIN	ORTAKLAR-GERMENCİK	26.08.1974	30.04.1992			1974	1992
GAZİANTEP	ŞENYURT	26.08.1974				1974	
HATAY	UZUNÇARŞINTAKYA	26.08.1974				1974	
İSTANBUL	BARBAROS BULVARI BEŞİKTAŞ	26.08.1974				1974	
İSTANBUL	BAŞVEKİL CADDESİ ŞEHREMİNİ	26.08.1974				1974	
İSTANBUL	ÇENGELKÖY	26.08.1974				1974	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	DOLAYOBA	26.08.1974				1974	
İSTANBUL	FERİKÖY	26.08.1974				1974	
İSTANBUL	KALAMIŞ	26.08.1974				1974	
İSTANBUL	SUADİYE	26.08.1974				1974	
İSTANBUL	ŞİLE	26.08.1974				1974	
İSTANBUL	YEDİKULE	26.08.1974	01.03.1991			1974	1991
İZMİR	MENDERES	26.08.1974				1974	
MANİSA	GÖLMARMARA	26.08.1974	15.05.1992			1974	1992
BALIKESİR	MANYAS	02.09.1974				1974	
İSTANBUL	KUZGUNCUK	02.09.1974	01.03.1991			1974	1991
İSTANBUL	KAYNARCA	16.09.1974				1974	
İSTANBUL	DİKİLİTAŞ	30.09.1974				1974	
İSTANBUL	SİNEMKÖY	30.09.1974	01.03.1991			1974	1991
MANİSA	AHMETLİ	01.10.1974				1974	
İSTANBUL	ATAKÖY	07.10.1974				1974	
İSTANBUL	SOFULAR-FATİH	07.10.1974				1974	
İSTANBUL	TELSİZ MAHALLESİ	07.10.1974				1974	
GİRESUN	EYNESİL	09.10.1974	30.11.1990			1974	1990
SAKARYA	SAPANCA	10.10.1974				1974	
AYDIN	KARACASU	31.10.1974				1974	
AYDIN	KUYUCAK	31.10.1974	21.05.1993			1974	1993
AYDIN	SANAYİ	31.10.1974				1974	
İSTANBUL	ALTINTEPE	31.10.1974				1974	
İSTANBUL	ÇATALCA	31.10.1974				1974	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	SIRACEVİZLER	31.10.1974				1974	
İSTANBUL	VALİKONAĞI CADDESİ	31.10.1974				1974	
İZMİR	BALLIKUYU-EŞREFPAŞA	31.10.1974				1974	
ADANA	İMAMOĞLU	01.11.1974				1974	
AMASYA	TAŞOVA	01.11.1974				1974	
ANKARA	SİNCAN	01.11.1974				1974	
ARDAHAN	POSOF	01.11.1974	30.04.1992			1974	1992
ARTVİN	GÖKTAŞ-MURGUL	01.11.1974	28.06.1991			1974	1991
SAKARYA	KARAAĞAÇDAPAZARI	01.11.1974				1974	
YOZGAT	SORGUN	01.11.1974				1974	
İSTANBUL	BÜYÜKÇEKMECE	15.11.1974				1974	
İSTANBUL	BALMUMCU	18.11.1974				1974	
İSTANBUL	BAKIRCILAR	25.11.1974				1974	
GAZİANTEP	ATATÜRK BULVARI	02.12.1974				1974	
DENİZLİ	SANAYİ	12.12.1974				1974	
RİZE	FINDIKLI	1974	28.06.1991			1974	1991
SAMSUN	OTOGAR	1974				1974	1984
UŞAK	ULUBEY	1974	30.04.1992			1974	1992
ALMANYA	FRANKFURT	1974		11.11.1980	1992	1974 / 1980	1980 / 1992
İNGİLTERE	LONDRA	1974	1982	27.06.1983		1974 / 1983	1982 /
İZMİR	FOÇA	20.10.1975				1975	
AYDIN	UMURLU	14.11.1975	21.05.1993			1975	1993
MANİSA	KÖPRÜBAŞI	14.11.1975				1975	
AYDIN	BAĞARASI-SÖKE	28.11.1975				1975	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
MUĞLA	MARMARİS	10.12.1975				1975	
BURDUR	GÖLHİSAR	17.12.1975				1975	
GİRESUN	KEŞAP	17.12.1975	21.05.1993			1975	1993
DENİZLİ	SERİNHİSAR	22.12.1975				1975	
HATAY	ERZİN YEŞİLKENT	22.12.1975				1975	
BURSA	GÜRSU	24.12.1975				1975	
BURSA	KESTEL	24.12.1975				1975	
DENİZLİ	BEKİLLİ	25.12.1975	21.05.1993			1975	1993
DENİZLİ	ÇAL	25.12.1975				1975	
ANKARA	AYAŞ	29.12.1975				1975	
ARTVİN	BORÇKA	29.12.1975				1975	
ARTVİN	ŞAVŞAT	29.12.1975	21.05.1993			1975	1993
EDİRNE	İPSALA	29.12.1975				1975	
ZONGULDAK	GÖKÇEBEY	29.12.1975				1975	
KASTAMONU	ARAÇ	30.12.1975	21.05.1993			1975	1993
AFYON	SULTANDAĞI	1975	30.04.1992			1975	1992
AYDIN	ATÇA-SULTANHİSAR	1975	30.04.1992			1975	1992
AYDIN	SULTANHİSAR	1975	30.04.1992			1975	1992
AYDIN	YENİPAZAR	1975	28.06.1991			1975	1991
BURDUR	KARAMANLI	1975	28.06.1991			1975	1991
ÇANKIRI	ÇERKEŞ	1975	28.06.1991			1975	1991
GİRESUN	DERELİ	1975	30.04.1992			1975	1992
KARABÜK	ESKİPAZAR-ÇANKIRI	1975	28.06.1991			1975	1991
KAYSERİ	İNCESU	1975	28.06.1991			1975	1991

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YIL I /DEVAM
ORDU	GÖLKÖY	1975	30.11.1990			1975	1990
ORDU	ULUBEY	1975	15.05.1992			1975	1992
RİZE	İYİDERE	1975	30.04.1992			1975	1992
SİVAS	GEMEREK-YENİÇUBUK (YENİCE)	1975	02.12.1996			1975	1996
TEKİRDAĞ	MURATLI	1975	30.04.1992			1975	1992
TRABZON	ARSİN	1975	30.11.1990			1975	1990
TRABZON	ÇARŞIBAŞI	1975	30.04.1992			1975	1992
TRABZON	TONYA	1975	28.06.1991			1975	1991
TRABZON	YOMRA	1975	30.04.1992			1975	1992
EDİRNE	KAPIKULE	22.12.1975		1982		1975 / 1982	1982 /
KAYSERİ	TOMARZA	18.02.1976				1976	
AKSARAY	ORTAKÖY	25.03.1976				1976	
MUĞLA	DALYAN	19.04.1976				1976	
TOKAT	REŞADİYE	10.05.1976	21.05.1993			1976	1993
SAKARYA	KOCAALİ	17.05.1976	15.05.1992			1976	1992
MUĞLA	DALAMAN	20.05.1976				1976	
KAYSERİ	PINARBAŞI	21.05.1976				1976	
ÇANAKKALE	LAPSEKİ	24.05.1976				1976	
KÜTAHYA	EMET	24.05.1976	21.05.1993			1976	1993
KAYSERİ	FELAHİYE	25.05.1976				1976	
KAYSERİ	YEŞİLHİSAR	07.06.1976	30.04.1992			1976	1992
YOZGAT	ŞEFAATLİ	07.06.1976				1976	
NEVŞEHİR	KALABA	14.06.1976	21.05.1993			1976	1993

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YIL ARI /DEVAM
ESKİŞEHİR	ÇİFTELER	17.06.1976	21.05.1993			1976	1993
ORDU	MESUDİYE	18.06.1976	28.06.1991			1976	1991
SİVAS	GÜRÜN	21.06.1976	21.05.1993			1976	1993
SİVAS	İMRANLI	21.06.1976	21.05.1993			1976	1993
YOZGAT	YENİFAKILI	21.06.1976	02.12.1996			1976	1996
GİRESUN	ŞEBİNKARAHİSAR	29.06.1976				1976	
ISPARTA	KEÇİBORLU	30.06.1976	10.09.1999			1976	1999
BOLU	YENİÇAĞA	01.07.1976	21.05.1993			1976	1993
ISPARTA	GELENDOST	01.07.1976				1976	
KONYA	BOZKIR	02.07.1976	21.05.1993			1976	1993
ISPARTA	ŞARKİKARAAĞAÇ	05.07.1976				1976	
BURSA	MUDANYA	09.07.1976				1976	
ISPARTA	ULUBORLU	15.07.1976	28.06.1991			1976	1991
GÜMÜŞHANE	KELKİT	16.07.1976				1976	
ZONGULDAK	ÇATALAĞZI	19.07.1976	21.05.1993			1976	1993
ZONGULDAK	KİLİMLİ	19.07.1976				1976	
ARDAHAN	GÖLE	26.07.1976				1976	
ÇANAKKALE	YENİCE	26.07.1976				1976	
İZMİR	GAZİEMİR	28.07.1976				1976	
MALATYA	DARENDE	09.08.1976	30.04.1992			1976	1992
MALATYA	DOĞANŞEHİR	11.08.1976	30.04.1992			1976	1992
MALATYA	ARAPGİR (ARAPKİR)	13.08.1976	02.12.1996			1976	1996
ADIYAMAN	GÖLBAŞI	16.08.1976				1976	
İÇEL	TAŞUCU-SİLİFKE	16.08.1976				1976	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
MUŞ	VARTO	16.08.1976	30.04.1992			1976	1992
SAKARYA	PAMUKOVA	16.08.1976	28.06.1991			1976	1991
ANKARA	BALA	18.08.1976	30.11.1990			1976	1990
K.MARAŞ	AFŞİN	18.08.1976	21.05.1993			1976	1993
K.MARAŞ	GÖKSUN	18.08.1976	21.05.1993			1976	1993
SİVAS	YILDIZELİ	18.08.1976	21.05.1993			1976	1993
ANKARA	KALECİK	19.08.1976	28.06.1991			1976	1991
ŞANLIURFA	BİRECİK	20.08.1976				1976	
MARDİN	KIZILTEPE	23.08.1976				1976	
TRABZON	ÇAYKARA	23.08.1976	21.11.1997			1976	1997
ANKARA	KIZILCAHAMAM	24.08.1976				1976	
BARTIN	KOZCAĞIZ	26.08.1976				1976	
BOLU	MUDURNU	26.08.1976	28.06.1991			1976	1991
ERZURUM	HORASAN	26.08.1976				1976	
ERZURUM	İSPİR	26.08.1976	02.12.1996			1976	1996
ERZURUM	PASİNLER (H.KALE)	26.08.1976	15.05.1992			1976	1992
KAYSERİ	YAHYALI	26.08.1976	21.05.1993			1976	1993
YOZGAT	AKDAĞMADENİ	26.08.1976				1976	
YOZGAT	ÇAYIRALAN	26.08.1976				1976	
ZONGULDAK	ALAPLI	26.08.1976				1976	
ANKARA	BAŞKENT	28.12.1976				1976	
HATAY	İSKENDERUN DEMİR ÇELİK	1975	02.01.1991			1976	1991
YOZGAT	ÇANDIR	1975	30.04.1992			1976	1992

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
TEKİRDAĞ	MÜREFTE	20.04.1977				1977	
EDİRNE	MERİÇ	26.04.1977	30.04.1992			1977	1992
İZMİR	GÜZELBAHÇE	02.05.1977				1977	
AYDIN	BUHARKENT	06.05.1977	21.05.1993			1977	1993
AYDIN	ÇUBUKDAĞ (BURHANİYE)	06.05.1977				1977	1986
OSMANİYE	BAHÇE	23.05.1977				1977	
KAYSERİ	HACILAR-HARUNİYE	10.06.1977				1977	1983
OSMANİYE	DÜZİÇİ	10.06.1977				1977	
ADANA	KARATAŞ	14.06.1977				1977	
BURDUR	YEŞİLOVA	16.06.1977	02.12.1996			1977	1996
ADANA	POZANTI	17.06.1977				1977	
KOCAELİ	HEREKE (KÖRFEZ)	24.06.1977				1977	
DENİZLİ	ÇARDAK	27.06.1977	28.06.1991			1977	1991
ANKARA	HASKÖY	30.06.1977				1977	
SAMSUN	KAVAK	06.07.1977	21.05.1993			1977	1993
SİNOP	TÜRKELİ	08.07.1977				1977	
ARTVİN	ARDANUÇ	14.07.1977	30.04.1992			1977	1992
BALIKESİR	SARIKÖY-GÖNEN	15.07.1977	21.05.1993			1977	1993
BİLECİK	PAZARYERİ	18.07.1977	30.11.1990			1977	1990
BALIKESİR	KEPSUT	25.07.1977	21.05.1993			1977	1993
ŞANLIURFA	VİRANŞEHİR	25.07.1977				1977	
KONYA	DOĞANHİSAR	26.07.1977	30.04.1992			1977	1992
BALIKESİR	ALTINOVA-AYVALIK	27.07.1977				1977	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İZMİR	BEYDAĞ	28.07.1977	15.05.1992			1977	1992
SAMSUN	LADİK	02.08.1977				1977	
GÜMÜŞHANE	ŞİRAN	10.08.1977	15.05.1992			1977	1992
YOZGAT	SARIKAYA	10.08.1977				1977	
KARABÜK	SAFRANBOLU (KIRANKÖY-S.BOLU)	11.08.1977				1977	
DENİZLİ	BABADAĞ	16.08.1977	28.06.1991			1977	1991
UŞAK	SİVASLI	05.09.1977				1977	
KOCAELİ	TÜTÜNÇİFTLİĞİ-İZMİT	12.09.1977				1977	
MARDİN	ESKİMİDYAT-MİDYAT	12.09.1977	30.04.1992			1977	1992
DENİZLİ	GÜNEY	19.09.1977	10.09.1999			1977	1999
BARTIN	ULUS	21.09.1977				1977	
ERZİNCAN	REFAHİYE	22.09.1977				1977	
BOLU	MENGEN	17.10.1977				1977	
ERZİNCAN	ÇAYIRLI	17.10.1977	30.04.1992			1977	1992
KASTAMONU	DEVREKANİ	17.10.1977	30.04.1992			1977	1992
BİLECİK	OSMANELİ	27.10.1977				1977	
ANKARA	KAYAŞ	31.10.1977	15.05.1992			1977	1992
ANTALYA	TURUNÇOVA-FİNİKE	31.10.1977				1977	
ARTVİN	YUSUFELİ	31.10.1977				1977	
AYDIN	SANAYİ-SÖKE	31.10.1977				1977	
BALIKESİR	İVRİNDİ	31.10.1977				1977	
BİNGÖL	KİĞI	31.10.1977	30.11.1990			1977	1990
İSTANBUL	KEMERBURGAZ	31.10.1977				1977	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
KASTAMONU	DADAY	31.10.1977	28.06.1991			1977	1991
KASTAMONU	KÜRE	31.10.1977	30.04.1992			1977	1992
NİĞDE	ULUKIŞLA	31.10.1977	28.06.1991			1977	1991
ŞANLIURFA	SURUÇ	31.10.1977	21.11.1997			1977	1997
ERZİNCAN	TERCAN	28.11.1977	15.05.1992			1977	1992
SİVAS	KANGAL	28.11.1977	30.04.1992			1977	1992
TUNCELİ	PÜLÜMÜR	28.11.1977	28.06.1991			1977	1991
İSTANBUL	BAĞCILAR	05.12.1977				1977	
ÇANKIRI	KURŞUNLU	1977	28.06.1991			1977	1991
ÇORUM	MECİTÖZÜ	1977	30.11.1990			1977	1990
ESKİŞEHİR	TEPEBAŞI	1977				1977	1983
İSTANBUL	KANLICA	1977	01.03.1991			1977	1991
KONYA	SANAYİ	1977	30.04.1992			1977	1992
KONYA	SARAYÖNÜ	1977	30.04.1992			1977	1992
MANİSA	SELENDİ	1977	30.11.1990			1977	1990
İSTANBUL	GÜNGÖREN	06.03.1978				1978	
İSTANBUL	YENİBOSNA	13.03.1978				1978	
İZMİR	OVAKENT-ÖDEMİŞ	15.05.1978	15.05.1992			1978	1992
MANİSA	MURADİYE	26.06.1978				1978	
MANİSA	ZEYTİNLİOVA-YAYAKÖY	14.07.1978	30.04.1992			1978	1992
MUĞLA	SELİMİYE	14.07.1978				1978	
AYDIN	KÖŞK	21.07.1978	21.05.1993			1978	1993
İZMİR	PINARBAŞI	07.08.1978				1978	
İZMİR	ÇIRPI-BAYINDIR	16.08.1978	30.04.1992			1978	1992

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İZMİR	BAĞYURDU-K.PAŞA	18.08.1978	28.06.1991			1978	1991
BALIKESİR	SAVAŞTEPE	11.09.1978	28.06.1991			1978	1991
BALIKESİR	EDİNCİK-BANDIRMA	15.09.1978	15.05.1992			1978	1992
İSTANBUL	FİRUZKÖY (MUSTAFA KEMAL PAŞA MAH.)	09.11.1978				1978	
BURSA	KELES	24.11.1978	02.12.1996			1978	1996
ÇANAKKALE	ECEABAT	15.12.1978				1978	
KOCAELİ	ÇAYIROVA-GEBZE	15.12.1978				1978	
KOCAELİ	DEĞİRMENDERE-İZMİT	18.12.1978				1978	
DENİZLİ	KALE	22.12.1978	02.12.1996			1978	1996
İSTANBUL	ÇAMLICA	25.12.1978				1978	
KOCAELİ	DARICA-GEBZE	29.12.1978				1978	
ANKARA	MAMAK	1978	30.04.1992			1978	1992
GÜMÜŞHANE	TORUL	1978	30.04.1992			1978	1992
İZMİR	ZEYTİNDAĞ-BERGAMA	1978	15.05.1992			1978	1992
KKTC	ERCAN HV. MYD.	07.09.1978	1979	1987	13.10.1994	1978 / 1987	1979 / 1994
SAKARYA	SANAYİ SİT. ADAPAZARI	18.06.1979				1979	
İZMİR	ALİAĞA RAFİ. ALİAĞA	15.08.1979				1979	
ALMANYA	KÖLN	1980	1992			1980	1992
BALIKESİR	BALYA	27.11.1980	28.06.1991			1980	1991
MALATYA	AKÇADAĞ	08.12.1980	30.04.1992			1980	1992
ZONGULDAK	HİSARÖNÜ-ÇAYCUMA	08.12.1980	21.05.1993			1980	1993
ANKARA	ESENBOĞA HAVA MEY.	10.12.1980				1980	
ŞIRNAK	CİZRE	10.12.1980				1980	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
KONYA	KARATAY SANAYİ SİT.	11.12.1980				1980	
MANİSA	ORGANİZE SAN. BÖL.	11.12.1980				1980	
ALMANYA	BERLİN-1	1980	1982	21.09.1983	1991	1980 / 1983	1982 / 1991
ALMANYA	MÜNİH	1980	1988	01.06.1989	1991	1980 / 1989	1988 / 1991
İZMİR	PETROKİMYA-ALİAĞA	19.03.1981				1981	
HATAY	HASSA	27.07.1981	30.11.1990			1981	1990
SİVAS	YENİÇUBUK-GEMEREK	25.08.1981	21.11.1997			1981	1997
SİVAS	KOYULHİSAR	19.10.1981	30.04.1992			1981	1992
NEVŞEHİR	DERİNKUYU	23.10.1981				1981	
BURSA	ERTUĞRULGAZİ	26.10.1981				1981	
DİYARBAKIR	BİSMİL	26.10.1981				1981	
ISPARTA	SANAYİ SİTESİ	02.11.1981				1981	
MALATYA	AKPINAR	02.11.1981				1981	
NEVŞEHİR	SANAYİ SİTESİ	02.11.1981				1981	
BURDUR	TEFENNİ	1981	28.06.1991			1981	1991
K.MARAŞ	TÜRKOĞLU	1981	28.06.1991			1981	1991
ERZURUM	OLTU	1981 ve 1999	30.04.1992	29.11.1999		1981 / 1999	1992 /
İZMİR	GÜMÜLDÜR MENDERES	25.01.1982				1982	
İÇEL	TÖMÜK-ERDEMLİ	28.05.1982				1982	
KIRKLARELİ	DEMİRKÖY	04.06.1982	30.04.1992			1982	1992
KONYA	YUNAK	02.08.1982				1982	
TOKAT	SANAYİ-NİKSAR	11.10.1982	10.09.1999			1982	1999
ADIYAMAN	KAHTA	13.10.1982				1982	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
BURSA	DEMİRTAŞ-OSMANGAZİ	13.10.1982				1982	
BURSA	ORHANELİ	14.10.1982	21.05.1993			1982	1993
ÇORUM	KARGI	14.10.1982	21.05.1993			1982	1993
GAZİANTEP	OĞUZELİ	14.10.1982	28.06.1991			1982	1991
KAYSERİ	ARGINCIK	14.10.1982				1982	
MALATYA	SANAYİ SİTESİ	14.10.1982				1982	
SAKARYA	ERENLER-ADAPAZARI	14.10.1982				1982	
TOKAT	SANAYİ	14.10.1982				1982	
KARABÜK	YENİCE	25.10.1982				1982	
AYDIN	KUŞADASI-KUŞADASI	06.06.1983				1983	
ALMANYA	STUTTGART	07.12.1983	1992			1983	1992
MUĞLA	DALAMAN H.ALANI	1983	01.07.1992	11.04.1995		1983/1995	1992/.....
HOLLANDA	DEN HAAG	1984	08.04.1998			1984	1998
ANTALYA	KALEİÇİ YAT LİMANI	24.12.1984	10.05.1994			1984	1994
ESKİŞEHİR	ULUÖNDER	1984	11.07.1997			1984	1997
ANKARA	KAZIM KARABEKİR (BÜYÜKSANAYİ SİTESİ)	29.07.1985				1985	
İSTANBUL	YILDIZ ÜNİVERSİTESİ BEŞİKTAŞ	19.08.1985				1985	
ANTALYA	ANTALYA HAVA MEYDANI	10.10.1985				1985	
İZMİR	GIDA ÇARŞISI	04.11.1985				1985	
ANKARA	KIZLARPINARI CAD.	11.11.1985				1985	
KONYA	NALÇACI CADDESİ	14.11.1985				1985	
İSTANBUL	ATAKÖY 5. KISIM	18.11.1985				1985	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	SOĞANLIK-KARTAL	23.12.1985				1985	
İZMİR	GİRNE AKSOY-K.YAKA	23.12.1985				1985	
BURSA	HÜRRİYET	26.12.1985				1985	
İSTANBUL	YAYLA BAHÇELİEVLER (YAYLA BAKIRKÖY)	30.12.1985				1985	
İZMİR	GÜMÜŞPALA-KARŞIYAKA	30.12.1985	15.05.1992			1985	1992
İSTANBUL	HALKALI-BAKIRKÖY	1985	01.03.1991			1985	1991
MUĞLA	DATÇA	20.01.1986				1986	
ADANA	ÇUKUROVA ÜNİ.	04.02.1986				1986	
GAZİANTEP	SANAYİ SİTESİ	05.02.1986				1986	
İÇEL	KÜÇÜK SAN. SİTESİ-MERSİN	07.02.1986				1986	
İÇEL	POZCU-MERSİN	10.02.1986				1986	
KAYSERİ	SİVAS CADDESİ	10.02.1986				1986	
İSTANBUL	İ.Ü. TIP. FAK.-ÇAPA	11.02.1986				1986	
İZMİR	EGE ÜNİ.-BORNOVA	11.02.1986				1986	
ALMANYA	GELSENKIRCHEN	1987	1992			1987	1992
AYDIN	SANAYİ SİT.-NAZİLLİ	05.01.1987				1987	
İSTANBUL	DUDULLU SANAYİ ÜSKÜDAR	05.01.1987				1987	
KOCAELİ	SANAYİ SİT.-KÖRFEZ	05.01.1987				1987	
ANKARA	KÖROĞLU CAD.	08.01.1987				1987	
ESKİŞEHİR	İKİ EYLÜL	08.01.1987				1987	
İZMİR	FUAR	20.08.1987				1987	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ALMANYA	BERLİN-2	30.09.1987	1991			1987	1991
İSTANBUL	YILDIZ POSTA CAD.	02.11.1987				1987	
ADANA	KERESTECİLER SİT.	07.12.1987				1987	
ANTALYA	KEMER	1987	18.09.1989	01.06.1990		1987 / 1990	1989 /
İSTANBUL	BORSA	15.02.1988				1988	
KIRIKKALE	ORTA ANADOLU RAFİNERİSİ	16.02.1988				1988	1989
AYDIN	DİDİM (YENİHİSAR) SÖKE	21.03.1988				1988	
AKSARAY	SANAYİ SİTESİ	18.04.1988	21.05.1993			1988	1993
ANKARA	OSTİM	18.04.1988				1988	
KAYSERİ	YENİ SANAYİ SİTESİ	18.04.1988				1988	
ADANA	SARIÇAM (YAVUZLAR)	25.04.1988				1988	
İSTANBUL	KERESTECİLER-MERTER	25.04.1988				1988	
İSTANBUL	SULTANÇİFTLİĞİ-GAZİ-OSMANPAŞA (SULTANKÖY)	25.04.1988				1988	
İSTANBUL	TOPKAPI SANAYİ SİT.	25.04.1988				1988	
İSTANBUL	TÜCCARBAŞI (ATATÜRK CAD.)	25.04.1988				1988	
ALMANYA	KARLSRUHE	20.07.1988	1992			1988	1992
MUĞLA	AKTUR-DATÇA	15.08.1988				1988	
ANTALYA	ŞARAMPOL	10.10.1988				1988	
ANTALYA	ANAFARTALAR CAD.	21.11.1988				1988	
İSTANBUL	DEMİRCİLER SİTESİ	21. .1988				1988	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İZMİR	MANSUROĞLU BORNOVA	21.11.1988				1988	
İZMİR	NATO	21.11.1988				1988	
ORDU	AYBASTI	19.12.1988	21.05.1993			1988	1993
ANTALYA	SİDE MANAVGAT	26.09.1988	04.07.1994	04.07.1994		1988 / 1994	1994 /
ANKARA	GİMAT-MACUNKÖY	24.04.1989				1989	
İZMİR	ÇEŞME-ÇEŞME	04.05.1989				1989	
İZMİR	EFES-SELÇUK	04.05.1989				1989	
İZMİR	SANAYİ SİT.-KISIKKÖY KARABAĞLAR (MENDERES)	09.05.1989				1989	
ALMANYA	NÜRNBERG	19.06.1989	1992			1989	1992
İSTANBUL	CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİAKSARAY	07.08.1989				1989	
MUĞLA	MARMARİS-MARMARİS	04.09.1989				1989	
DENİZLİ	PAMUKKALE	13.09.1989	12.03.1996			1989	1996
İSTANBUL	ATAKÖY 9. KISIM	11.12.1989				1989	
ADANA	BARAJ YOLU	09.04.1990				1990	
İSVİÇRE	ZÜRİH	15.05.1990				1990	
ALMANYA	HAUBTBAHNHOF-FRANKFURT	24.09.1990	1991			1990	1991
ANKARA	TRT SİTESİ-BAŞKENT	01.10.1990				1990	
ERZURUM	ATATÜRK ÜNİV.	04.03.1991				1991	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İZMİR	İKİNCİ SAN. SİT. BORNOVA	18.03.1991				1991	
İSTANBUL	ATATÜRK HAVA LİM. 2. KISIM SERBEST BÖL.	08.11.1991				1991	
İSTANBUL	MODOKO/DUDULLU SAN.	18.11.1991				1991	
İSTANBUL	GÜNEŞLİ SAN.-B.EVLER (BAKIRKÖY)	30.12.1991				1991	
İZMİR	ILICA-ÇEŞME	02.04.1992				1992	
BURSA	SANAYİ SİTESİ	14.09.1992				1992	
DİYARBAKIR	OFİS	14.09.1992				1992	
İÇEL	YENİHAL-MERSİN	14.09.1992				1992	
ADANA	İNCİRLİK	28.09.1992				1992	
İSTANBUL	PERPA	28.12.1992				1992	
İSTANBUL	KOZYATAĞI	03.05.1993				1993	
İSTANBUL	KURU GIDACILAR KIŞLA CAD. RAMİ	19.07.1993				1993	
İZMİR	ATATÜRK ORG. SAN. BÖL.	13.09.1993				1993	
İSTANBUL	İÇERENKÖY	27.12.1993				1993	
ANKARA	ORGANİZE SAN. BÖL.	20.06.1994				1994	
İÇEL	SERBEST BÖL.-MERSİN	20.06.1994				1994	
ANKARA	BİLKENT	05.09.1994				1994	
İSTANBUL	YENİ OTOGAR	10.10.1994				1994	
İSTANBUL	TUZLA DERİ SANAYİ	03.05.1995				1995	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
ANTALYA	KAŞ-DEMRE (KALE)	26.06.1995				1995	
İSTANBUL	DERİ SERBEST BÖL.	27.10.1995				1995	
İSTANBUL	ATATÜRK CADDESİ	20.11.1995				1995	
KOCAELİ	DİLOVASI-GEBZE	20.11.1995				1995	
İSTANBUL	ALTUNİZADE	25.12.1995				1995	
İZMİR	EGE SERBEST BÖL. KARABAĞLAR	25.12.1995				1995	
İSTANBUL	MALİYE AKDENİZ CAD.	27.03.1996				1996	
İSTANBUL	KARTAL SANAYİ BÖL.	06.05.1996				1996	
MUĞLA	GÜMBET-BODRUM	02.07.1996				1996	
GAZİANTEP	GATEM	22.07.1996				1996	
İSTANBUL	MASLAK	12.08.1996				1996	
ANTALYA	AKDENİZ SANAYİİ	16.09.1996				1996	
GAZİANTEP	ŞEHİTKAMİL	21.10.1996				1996	
ANKARA	ÜMİTKÖY-YENİŞEHİR	02.12.1996				1996	
İSTANBUL	KURTKÖY	23.12.1996				1996	
İSTANBUL	YEDPA	30.12.1996				1996	
İSTANBUL	BEYLİKDÜZÜ	03.02.1997				1997	
MUĞLA	İÇMELER-MARMARİS	20.05.1997				1997	
İSTANBUL	İSTOÇ	09.06.1997				1997	
ANKARA	YILDIZ	11.08.1997				1997	
BURSA	BUTTİM	22.09.1997				1997	
TEKİRDAĞ	AVANTAJ İŞ MERKEZİ ÇORLU	29.09.1997				1997	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
İSTANBUL	ATAŞEHİR	20.10.1997				1997	
İSTANBUL	GIDA TOPTAN.I SİT.	17.11.1997				1997	
İSTANBUL	ÜNİLEVER-İÇERENKÖY	24.11.1997				1997	
İSTANBUL	ULUS	29.12.1997				1997	
İSTANBUL	TUZLA TERSANE	09.03.1998				1998	
ESKİŞEHİR	OSMANGAZİ ÜNİ.	02.04.1998				1998	
BURSA	ULUDAĞ ÜNİ. YENİYOL	21.04.1998				1998	
MUĞLA	MİLAS-BODRUM HAVALİMANI	18.05.1998				1998	
ANTALYA	ANTALYA SERBEST BÖL.	08.06.1998				1998	
İSTANBUL	SULTANBEYLİ	22.06.1998				1998	
YALOVA	ÇINARCIK	22.06.1998				1998	
İSTANBUL	BAHÇEŞEHİR	17.08.1998				1998	
İZMİR	DOKUZ EYLÜL ÜNİ.	17.08.1998				1998	
İSTANBUL	ALTIN BORSASI	12.10.1998				1998	
KÜTAHYA	TUNÇBİLEK-TAVŞANLI	12.10.1998				1998	
İSTANBUL	FLORYA	21.10.1998				1998	
İSTANBUL	ATATÜRK OTO SANAYİ	28.12.1998				1998	
İSTANBUL	İKİTELLİ SANAYİ	28.12.1998				1998	
İSTANBUL	KAVACIK	28.12.1998				1998	
EDİRNE	TRAKYA ÜNİ.	31.12.1998				1998	
ADANA	TOROS	04.01.1999				1999	
NEVŞEHİR	KAPADOKYA H.LİMANI	04.01.1999				1999	

Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999) (devam)

İLİ	ŞUBE	1. AÇILIŞ TARİHİ	1. KAPANIŞ TARİHİ	2. AÇILIŞ TARİHİ	2. KAPANIŞ TARİHİ	AÇILIŞ YILLARI	KAPANIŞ YILLARI /DEVAM
GAZİANTEP	BEĞENDİK	12.04.1999				1999	
ANKARA	BEĞENDİK-KOCATEPE	26.04.1999				1999	
İZMİR	KİPA-BÜYÜKÇİĞLİ	29.04.1999				1999	
MUĞLA	TURGUTREİS-BODRUM	14.06.1999				1999	
BURSA	ORGANİZE SANAYİ BÖL.	21.06.1999				1999	
KAYSERİ	ORGANİZE SANAYİ	21.06.1999				1999	
İÇEL	BEĞENDİK	01.10.1999				1999	
İÇEL	MERSİN ÜNİ.	01.10.1999				1999	
ANKARA	ÇAYYOLU	15.11.1999				1999	
İZMİR	MAVİŞEHİR	22.11.1999				1999	
GAZİANTEP	TEPE ALIŞVERİŞ MER.	13.12.1999				1999	
ANKARA	GÖLBAŞI	27.12.1999				1999	
KAYSERİ	ERCİYES ÜNİ.	28.12.1999				1999	
ESKİŞEHİR	ANADOLU ÜNİ.	29.12.1999				1999	
İZMİR	IŞIKKENT	29.12.1999				1999	

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1924		1930	6	2-HZMT-DİĞER		KARAGÖZ GAZETESİ (KOMANDİT ŞTİ.)
1925		devam	75	1-SAN-GIDA	3-BAĞ MK-İMLT SAN	TÜRKİYE ŞEKER FABRİKALARI A.Ş.
1925		1930	5	1-SAN-MTLURJ		BOLGAR DAĞI MADENİ T.A.Ş.
1925	1930	1989	64	1-SAN-TEKS		İPEKİŞ MENSUCAT T.A.Ş. (BURSA DOKUMACILIK VE TRİKOTAJ T.A.Ş.)
1925		1940	15	2-HZMT-DİĞER		İSTANBUL LİMAN ŞİRKETİ (İST. LİMAN İŞL. İNHİSARI T.A.Ş.)
1925		1940	15	2-HZMT-DİĞER		İZMİR LİMAN ŞİRKETİ (İZM. LİMAN İŞL. İNHİSARI T.A.Ş.)
1925		devam	75	2-HZMT-SGRT	1-BAĞ ORT-SGRT	ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ
1926		1927	1	1-SAN-KİMYA		İSPİRTO İNHİSARI
1926		1956	30	1-SAN-MTLURJ		KİLİMLİ KÖMÜR İŞLERİ T.A.Ş.
1926		1956	30	1-SAN-MTLURJ		KİREÇLİK KÖMÜR İŞLERİ T.A.Ş.
1926		1956	30	1-SAN-MTLURJ		KOZLU KÖMÜR İŞLERİ T.A.Ş. (KÖMÜR-İŞ)
1926		1956	30	1-SAN-MTLURJ		MADEN KÖMÜR İŞLERİ T.A.Ş.
1926		1941	15	1-SAN-TEKS		YÜNİŞ
1926		1940	14	2-HZMT-BNK		İTİBARI MİLLİ BANKASI
1926		1926	0	2-HZMT-DİĞER		ARSLAN FRESKO
1926		1929	3	2-HZMT-DİĞER		KİBRİT İNHİSARI
1926		1926	0	2-HZMT-DİĞER		MAÇELLA GRUBU
1926		1952	26	2-HZMT-DİĞER		TELSİZ TELEFON TÜRK A.Ş.
1926		1933	7	2-HZMT-DİĞER		ZİNGAL VE ÇANGAL ORMANLARI
1927		1940	13	1-SAN-KİMYA		SANİTAS ECZA DEPOSU
1927		1942	15	-SAN-MTLURJ		ERGANİ BAKIR T.A.Ş
1927		1980	53	1-SAN-TEKS		KARAMÜRSEL MENSUCAT
1927		1985	58	2-HZMT-BNK		TÜRK TİCARET BANKASI
1927		1971	44	2-HZMT-DİĞER		ANKARA PALAS OTELCİLİK T.A.Ş.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1927		1961	34	2-HZMT-DİĞER		BURSA KAPLICALARI T.A.Ş.
1927		1928	1	2-HZMT-DİĞER		ELEKTRO RADYO
1927		1927	0	2-HZMT-DİĞER		KERESTE FABRİKALARI
1927		1930	3	2-HZMT-DİĞER		TÜRK TELSİZ PAZARI
1927		1937	10	2-HZMT-SGRT		İSTANBUL UMUM SİGORTA ŞTİ.
1928		1931	3	2-HZMT-DİĞ FİNSMN		TEŞEBBÜSATI İKTİSADİYE A.Ş.
1928		1937	9	2-HZMT-DİĞER		MİLLİYET MATBAASI T.A.Ş.
1928		1929	1	2-HZMT-DİĞER		SELAHATTİN REFİK FABRİKASI
1929		1948	19	1-SAN-GIDA		ANKARA UN EKMEK T.A.Ş.
1929		1940	11	2-HZMT-DİĞER		ANKARA MALZEMEİ İNŞAİYE T.A.Ş.
1929		devam	71	2-HZMT-SGRT	1-BAĞ ORT-SGRT	MİLLİ REASÜRANS T.A.Ş.
1929		1933	4	2-HZMT-ULAŞT		MEMLEKETLERARASI NAKLİYAT ŞTİ.
1930		1933	3	2-HZMT-TİC		YENİ TİCARET ŞTİ.
1931		?		1-SAN-GIDA		ALPULLU ŞEKER FABRİKASI
1931		devam	69	2-HZMT-BNK	3-BAĞ MK-BNK	TC MERKEZ BANKASI A.Ş.
1931		1979	48	2-HZMT-BNK		DENİZLİ İKTİSAT BANKASI T.A.Ş.
1931		1963	32	2-HZMT-DİĞER		İŞ LTD. ŞTİ.
1931		1940	9	2-HZMT-DİĞER		İZMİR İMARAT VE İNŞ. ŞTİ.
1931		1939	8	2-HZMT-DİĞER		MATBAACILIK VE NEŞRİYAT T.A.Ş.
1931		1941	10	2-HZMT-DİĞER		TRABZON ELEKTRİK ŞTİ.
1932		1936	4	2-HZMT-DİĞER		MISIR İŞ LTD. ŞTİ.
1932		1940	8	2-HZMT-DİĞER		PAMUK İŞ LTD. ŞTİ.
1932		1936	4	2-HZMT-TİC		İŞ KOMİMPORT
1933		?		1-SAN-GIDA		ANADOLU ŞEKER FABRİKALARI A.Ş.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1933		?		1-SAN-GIDA		TURHAL ŞEKER FABRİKASI
1933		1936	3	1-SAN-KİMYA		KROM LTD. ŞTİ.
1933		1943	10	1-SAN-MET MAK		TEL VE ÇİVİ İŞLERİ
1933		1982	49	2-HZMT-DİĞER		ANKARA SİNEMA İŞLERİ T. LTD. ŞTİ.
1933		1944	11	2-HZMT-DİĞER		GAZETECİLİK VE MATBAACILIK T.A.Ş.
1933		1952	19	2-HZMT-DİĞER		KUNDUZ ORMANLARI TÜRK LTD. ŞTİ.
1933		1954	21	2-HZMT-DİĞER		TAHTA VE DEMİR İŞL. TÜRK LTD. ŞTİ.
1934		1940	6	1-SAN-KİMYA		GÜL YAĞCILIĞI
1934		1942	8	1-SAN-MTLURJ		KEÇİBORLU KÜKÜRTLERİ
1935		devam	65	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.
1935		1940	5	1-SAN-GIDA		TRAKYA ŞEKER FABRİKASI
1935		1935	0	1-SAN-MTLURJ		KURŞUN SANAYİİ
1935		1949	14	2-HZMT-DİĞER		SÜNGERCİLİK T.A.Ş.
1935		1985	50	2-HZMT-TİC		TÜRK TECİM YAPI ELEMANLARI SAN. VE TİCARET (TÜRK TECİM ANONİM SOSYETESİ)
1935		1940	5	2-HZMT-TİC		ÜZÜM KURUMU
1936		1945	9	1-SAN-TEKS		MALATYA BEZ VE İPLİK FAB. T.A.Ş.
1936	1946	1984	48	2-HZMT-BNK		TÜRKİYE EMLAK KREDİ BANKASI (EMLAK VE EYTAM BANKASI)
1936		1958	22	2-HZMT-DİĞER		İNŞAAT LTD. ŞTİ.
1936		?		2-HZMT-DİĞER		PANA LİMİTED ŞİRKETİ
1936		1988	52	2-HZMT-SGRT		ANKARA ANONİM TÜRK SİGORTA A.Ş.
1936		1956	20	2-HZMT-TİC		TÜRK TÜTÜN LTD. ŞTİ.
1937		1952	15	2-HZMT-TİC		CANLI HAYVANLAR KURUMU
1937		1939	2	2-HZMT-TİC		TÜRK ENDÜSTRİ VE TECİM ŞTİ.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1937		1984	47	2-HZMT-ULAŞT		UMUMİ MAĞZALAR T.A.Ş.
1938		1952	14	1-SAN-TEKS		İÇPAK İÇEL PAMUK VE YAĞ T.A.Ş.
1938		devam	62	2-HZMT-BNK	3-BAĞ MK-BNK	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.
1939		1953	14	2-HZMT-DİĞ FİNSMN		TAKAS LTD. ŞTİ.
1943		1944	1	2-HZMT-DİĞER		KAĞIT VE BASIM İŞLERİ A.Ş.
1943		1949	6	2-HZMT-DİĞER		TOROS LTD. ŞTİ.
1945		devam	55	2-HZMT-SGRT	1-BAĞ ORT-SGRT	DESTEK REASÜRANS T.A.Ş.
1947		devam	53	1-SAN-MET MAK	2-İŞT-İMLT SAN	GENERAL ELEKTRİK T.A.Ş.
1949		1974	25	2-HZMT-DİĞER		ULUDAĞ VEREM SANATORYUMU T.A.Ş.
1950		1986	36	1-SAN-ÇMNTO		İZMİR ÇİMENTO FAB. T.A.Ş.
1950		devam	50	2-HZMT-BNK	-BAĞ ORT-BNK	TÜRKİYE SINAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.
1950		1997	47	2-HZMT-BNK	3-BAĞ MK-BNK	OSMANLI BANKASI (OTTOMAN BANK)
1950		1988	38	2-HZMT-BNK		YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.
1951		1992	41	1-SAN-GIDA		ADAPAZARI ŞEKER FAB. T.A.Ş.
1951		1991	40	1-SAN-GIDA		UNILEVER-İŞ TİCARET VE SANAYİ T.A.Ş. (UNILEVER İŞ TÜRK LTD. ŞTİ.)
1952		1992	40	1-SAN-ENRJİ		ÇUKUROVA ELEKTRİK T.A.Ş.
1952		1992	40	1-SAN-GIDA		AMASYA ŞEKER FAB. T.A.Ş.
1952		1986	34	2-HZMT-BNK		BİRLEŞİK TASARRUF VE KREDİ BANKASI A.Ş. (ESKİ MUHARİPLER BANKASI T.A.Ş.)
1952		1985	33	2-HZMT-BNK		DENİZCİLİK BANKASI T.A.Ş.
1953		1997	44	1-SAN-ÇMNTO	3-BAĞ MK-İMLT SAN	TÜRKİYE ÇİMENTO VE TOPRAK SAN. VE TİC. A.Ş.
1953		1989	36	1-SAN-ÇMNTO		ANKARA ÇİMENTO SANAYİİ T.A.Ş.
1953		1992	39	1-SAN-GIDA		KÜTAHYA ŞEKER FAB. A.Ş.
1953		devam	47	1-SAN-TEKS	3-BAĞ MK-İMLT SAN	BALIKESİR PAMUKLU DOK. SAN. T.A.Ş.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996' A KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1954		devam	46	1-SAN-ENRJİ	3-BAĞ MK-İMLT SAN	TÜRKİYE PETROLLERİ A.O.
1954		devam	46	1-SAN-TEKS	3-BAĞ MK-İMLT SAN	BERGAMA PAMUK İPL. VE DOK. SAN. T.A.Ş.
1954		1958	4	1-SAN-TEKS		A DIN TEKSTİL T.A.O.
1954		1997	43	2-HZMT-BNK	3-BAĞ MK-BNK	İŞÇİ KREDİ BANKASI A.Ş.
1954		1967	13	2-HZMT-BNK		TÜRKİ E VAKIFLAR BANKASI
1954		devam	46	2-HZMT-DİĞER	3-BAĞ MK-DİĞ TİC İŞL	EGE ELEKTRİK T.A.Ş.
1955		1987	32	1-SAN-MET MAK		MİTAŞ MADENİ İNŞAAT İŞLERİ T.A.Ş.
1955		1963	8	1-SAN-MTLURJ		MADEN ARAMA VE ETÜD LTD. ŞTİ.
1955		devam	45	1-SAN-TEKS	3-BAĞ MK-İMLT SAN	ANTALYA PAMUKLU DOK. SAN. T.A.Ş. (ANT. İPLİK DOK. SAN. T.A.Ş.)
1955		1977	22	1-SAN-TEKS		KARAMAN İPLİK VE PAMUKLU MENSUCAT
1955		1986	31	1-SAN-TEKS		MANİSA PAMUKLU MENSUCAT SAN. T.A.Ş.
1955		1963	8	2-HZMT-BNK		ŞEKERBANK T.A.Ş.
1955		1967	12	2-HZMT-BNK		TC TURİZM BANKASI
1955		1985	30	2-HZMT-ULAŞT		D.B. DENİZ NAKLİYATI
1956		1967	11	1-SAN-GIDA		KASIMPAŞA UN FABRİKASI LDT. ŞTİ.
1956		devam	44	1-SAN-MET MAK	2-İŞT-İMLT SAN	ETİTAŞ ELEKTRİK TEÇHİZATI İMAL.TES. A.Ş.
1956		1963	7	1-SAN-TEKS		JÜT İPLİĞİ ÇUVAL VE KANAVİÇE END. T.A.Ş.
1956		devam	44	2-HZMT-DİĞER	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	KÜLTÜR YAYINLARI İŞ-TÜRK LTD. ŞTİ.
1956		1958	2	2-HZMT-TİC		CEYHAN SAN. VE TİC. İŞL. T.A.O.
1956		1986	30	2-HZMT-TİC		GİMA GIDA VE İHTİYAÇ MADDELERİ T.A.Ş.
1957		1987	30	1-SAN-MTLURJ		RABAK ELEKTROLİTİK BAKIR VE MAM. A.Ş.
1957		1979	22	2-HZMT-TİC		NATIONAL MUKAYYİT KASA A.Ş.
1957		1995	38	2-HZMT-TİC		PAŞABAHÇE TİCARET LTD. ŞTİ.
1958		1967	9	1-SAN-GIDA		KEPEZ MEYVE SEBZE İSTİH. VE KONS. T.A.Ş.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1959		1974	15	-SAN-ÇMNTO		ÇORUM ÇİMENTO SAN T.A.Ş.
1959		1974	15	1-SAN-ÇMNTO		ÇUKUROVA ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
1959		1974	15	1-SAN-ÇMNTO		ELAZIĞ-ALTINOVA ÇİMENTO SAN. A.Ş.
1959		1974	15	1-SAN-ÇMNTO		GAZİANTEP ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
1959		1990	31	1-SAN-ÇMNTO		KONYA ÇİMENTO SANAYİİ A.Ş.
1959		1974	15	1-SAN-ÇMNTO		SÖKE ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
1959		1974	15	1-SAN-ÇMNTO		TRAKYA ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
1959		1995	36	1-SAN-MTLURJ		METAŞ İZMİR METALURJİ FAB. T.A.Ş.
1959		1959	0	2-HZMT-DİĞER		SARAY SİNEMASI TÜRK LTD. ŞTİ.
1960		1989	29	1-SAN-MTLURJ		EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FAB. A.Ş.
1960		devam	40	1-SAN-OTOM	2-İŞT-İMLT SAN	TÜRK PİRELLİ LASTİKLERİ A.Ş.
1960		1963	3	2-HZMT-DİĞER		HOLDİNG T.A.Ş.
1961		1974	13	1-SAN-ÇMNTO		AFYON ÇİMENTO SAN. T.A.Ş.
1961		1988	27	1-SAN-KİMYA		KORUMA TARIM İLAÇLARI SAN. A.Ş.
1961		1967	6	2-HZMT-DİĞER		BASIN İLAN KURUMU
1963		1963	0	1-SAN-CAM		SUNİ ELYAF A.Ş.
1963		1976	13	1-SAN-KİMYA		LEVER BROTHERS (TÜRKİYE) SAN. VE TİC.
1963		devam	37	2-HZMT-BNK	1-BAĞ ORT-BNK	SINAİ YATIRIM BANKASI A.Ş. (SINAİ YATIRIM VE KREDİ BANKASI A.O.)
1963		1986	23	2-HZMT-BNK		KIBRIS KALKINMA BANKASI LTD. (KIBRIS KORPORASYON KALKINMAMD)
1964		devam	36	1-SAN-ENRJİ (2-HZMT-TİC)	3-BAĞ MK-İMLT SAN (2-İŞTİRAK)	TÜRK PİRELLİ ENERJİ A.Ş. (TÜRK PİRELLİ TİCARET A.Ş.)
1964		1985	21	1-SAN-MET MAK		TÜRK ELEKTRİK ENDÜSTRİ A.Ş. (TÜRK GENERAL ELEKTRİK END. A.Ş.)
1964	1994	devam	36	2-HZMT-BNK	2-İŞT-BNK	TÜRK DIŞ TİCARET BANKASI A.Ş.
1964		1982	18	2-HZMT-BNK		TÜRKİYE GARANTİ BANKASI

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1965		1982	17	1-SAN-GIDA		KAYISI KURUTMA VE PULP FABRİKASI A.Ş.
1965		1996	31	1-SAN-MET MAK	3-BAĞ MK-İMLT SAN	ÇELİK HALAT VE TEL SAN. A.Ş.
1965	1967	1991	26	1-SAN-TEKS		POLYLEN SENTETİK İPLİK SAN. A.Ş. (SENTETİK İPLİK FABRİKALARI)
1966		1988	22	1-SAN-GIDA		TÜRK TUBORG BİRA VE MALT SANAYİ A.Ş.
1966		1988	22	1-SAN-KİMYA		AKDENİZ GÜBRE SAN. A.Ş.
1966		1986	20	2-HZMT-TRZM		TAKSİM OTELCİLİK A.Ş.
1967		1978	11	1-SAN-MTLURJ		KARADENİZ BAKIR İŞLETMELERİ A.Ş.
1967		devam	33	2-HZMT-DİĞER	2-İŞT-DİĞ TİC İŞL	YATIRIMLAR HOLDİNG A.Ş.
1969	1981	1996	27	1-SAN-CAM		KIRKLARELİ CAM SAN. A.Ş. (GÜNEY CAM FABRİKALARI) (1996'DA PAŞABAHÇE CAM SANAYİİ VE TİCARET A.Ş. İLE BİRLEŞMİŞTİR)
1969		1992	23	1-SAN-MET MAK		TEZSAN TAKIM TEZGAHLARI SAN. VE TİC. A.Ş.
1969		1989	20	1-SAN-OTOM		TOFAŞ TÜRK OTO. FAB. A.Ş.
1971		devam	29	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	CAM ELYAF SANAYİİ A.Ş.
1971		devam	29	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	TOPKAPI ŞİŞE SANAYİİ A.Ş.
1971		devam	29	1-SAN-KİMYA	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	SODA SANAYİİ A.Ş.
1971		1985	14	1-SAN-KİMYA		AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİ A.Ş.
1971		1992	21	1-SAN-PLSTK		KEBAN PLASTİK A.Ş. (KEBAN HOLD. VE ORT. PLASTİK SAN. A.Ş.)
1971		1975	4	2-HZMT-BNK		MADEN BANKASI
1971		devam	29	2-HZMT-DİĞ ER	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	HİZMET İŞLERİ LTD. ŞTİ.
1971		1985	14	2-HZMT-DİĞER		KEBAN HOLDİNG A.Ş.
1971		1992	21	2-HZMT-DİĞER		YURTAŞ YURT ÜRÜNLERİ SAN. VE TİC. A.Ş. (TASFİYE)
1971		1989	18	2-HZMT-TİC		TOFAŞ OTO TİCARET A.Ş.
1971		devam	29	2-HZMT-TRZM	2-İŞT-TRZM	TÜTAŞ TÜRK TURİZM A.Ş. (TÜRKALMAN TURİZM A.Ş.)
1972		devam	28	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	ÇAYIROVA CAM SANAYİİ A.Ş.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1972		devam	28	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	PAŞABAHÇE CAM SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
1972		1994	22	1-SAN-CAM		TEKNİK CAM SANAYİİ A.Ş. (1994'DE KIRKLARELİ CAM SAN. A.Ş. İLE BİRLEŞMİŞTİR)
1972		1984	12	1-SAN-MET MAK		PRESİZ METAL İMALAT SAN. A.Ş.
1972		1980	8	1-SAN-MET MAK		WAT ELEKTROMEKANİK CİHAZLAR VE MOT.
1972		1995	23	1-SAN-OTOM		OMTAŞ OTO TRANS. AKS. SAN. VE TİC. A.Ş. (1995'DE SATILARAK PORTFÖYDEN ÇIKARILMIŞTIR)
1972		devam	28	1-SAN-TEKS	2-İŞT-İMLT SAN	TRAKYA İPLİK SANAYİ A.Ş.
1972		1992	20	1-SAN-TEKS		CEYTAŞ CEYHAN TEKSTİL SAN A.Ş.
1972		1979	7	2-HZMT-BNK		DENİZLİ İKTİSAT BANKASI T.A.Ş. (KURUCU)
1972		1988	16	2-HZMT-DİĞER		EVKAF FİNANSMAN VE İNKİŞAF KORP. LTD. (KIBRIS)
1972		1978	6	2-HZMT-TİC		EVSAN EV SANAYİİ ALETLERİ SAN.
1972		1990	18	2-HZMT-TRZM		ALTIN YUNUS ÇEŞME TUR. TES. A.Ş.
1972		1994	22	2-HZMT-TRZM		EDİRNE TURİZM VE ENDÜSTRİ A.Ş. (KURUCU)
1974		1983	9	1-SAN-DERİ		KAZLI DERİ SAN. VE TİC. A.Ş.
1974		1982	8	1-SAN-DERİ		KEBAN HOLD. VE ORT. AĞIN DERİ SAN. A.Ş.
1974		devam	26	1-SAN-GIDA	2-İŞT-İMLT SAN	TÜRK ALKOLLÜ İÇKİ VE ŞARAP END. LTD. (KIBRIS)
1974		1979	5	1-SAN-KİMYA		ÇUKUROVA KİMYA ENDÜSTRİSİ A.Ş.
1974		1988	14	1-SAN-KİMYA		EGE GÜBRE SANAYİ A.Ş.
1974		1987	13	1-SAN-SRMİK		SÖĞÜT SERAMİK SANAYİİ A.Ş.
1974		1991	17	1-SAN-SRMİK		UŞAK SERAMİK SAN. A.Ş. (UPAŞ UŞAK ELEKTRO PORSELEN A.Ş.)
1974		1992	18	1-SAN-TEKS		AK-AL TEKSTİL SAN.A.Ş.
1974		1995	21	1-SAN-TEKS		MENSA MENSUCAT SAN. VE TİC. AŞ. (1995'DE SATILARAK PORTFÖYDEN ÇIKARILMIŞTIR)

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1974		1986	12	1-SAN-TEKS		ÖDEMİŞ TEKSTİL SAN VE TİC. A.Ş.
1975		devam	25	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	ANADOLU CAM SANAYİİ A.Ş.
1975		1997	22	1-SAN-KİMYA	2-İŞT-İMLT SAN	BİKSAN BİLECİK KAĞIT SAN. VE TİC. A.Ş. (İFLAS)
1975		1975	0	1-SAN-MET MAK		GİMTAŞ GARANTİBİRLİK İNŞAAT
1975		1975	0	1-SAN-MET MAK		GİMTAŞ KABLO SAN. A.Ş.
1975		1986	11	1-SAN-MET MAK		NASAŞ ALUMİNYUM SAN. A.Ş.
1975	1990	devam	25	1-SAN-MTLURJ	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	FERRO DÖKÜM SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
1975		1987	12	1-SAN-OTOM		DİTAŞ DOĞAN YEDEK PARÇA İMALAT A.Ş.
1975		1984	9	1-SAN-SRMİK		KÜTAHYA PORSELEN SAN. A.Ş.
1975		1983	8	2-HZMT-TİC		ANKARA MODERN ÇARŞI KOOP.
1976		1986	10	1-SAN-ÇMNTO		İZMİR ÇİMENTO FAB. T.A.Ş. (KURUCU)
1976		1978	2	1-SAN-GIDA		PAKYAĞ SAN. VE TİC. A.Ş. (KURULUŞ HALİNDE)
1976		1991	15	1-SAN-GIDA		PINAR SÜT MAMÜLLERİ SAN. A.Ş.
1976		1992	16	1-SAN-KİMYA		MUŞ MEYAN KÖKÜ SAN. VE TİC.
1976		1984	8	1-SAN-KİMYA		SİSTAŞ SİİRT MEYAN KÖKÜ SAN. VE TİC. A.Ş.
1976		1991	15	1-SAN-KİMYA		VİKİNG KAĞIT VE SELÜLOZ A.Ş.
1976		1981	5	1-SAN-MTLURJ		ASİL ÇELİK SAN. VE TİC. A.Ş.
1976		1989	13	1-SAN-OTOM		GOETZE İSTANBUL SEGMAN VE GÖMLEK SAN.
1976		1985	9	1-SAN-PLSTK		PETAŞ PLASTİK END. VE TİC. A.Ş.
1976		1986	10	1-SAN-SRMİK		KİLSAN KİL SAN. VE TİC. A.Ş.
1976		1985	9	1-SAN-TEKS		DİNARSU İMALAT VE TİC.
1976		1985	9	-SAN-TEKS		GÖVEÇLİK İPLİK SAN. VE TİC. A.Ş.
1976		1995	24	2-HZMT-BNK	1-BAĞ ORT-BNK	TÜRKİYE SINAİ KALKINMA BANKASI A.Ş. (KURUCU)
1976		devam	24	2-HZMT-DİĞ FİNSMN	1-BAĞ ORT-DİĞ MALİ İŞT	YATIRIM FİNANSMAN MENKUL DEĞERLER A.Ş. (YATIRIM FİNANSMAN A.Ş.)

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1976		devam	24	2-HZMT-DİĞER	3-BAĞ MK-DİĞ TİC İŞL	ETİ ENDÜSTRİ TİC. VE İŞLET. TEŞ. LTD. (KIBRIS)
1976		1995	19	2-HZMT-SGRT	1-BAĞ ORT-SGRT	MİLLİ REASÜRANS T.A.Ş. (KURUCU)
1977		devam	23	1-SAN-GIDA	2-İŞT-İMLT SAN	KAR-SU-SAN KARADENİZ SU ÜRÜNLERİ SAN. A.Ş.
1977	1983	1995	18	1-SAN-GIDA		TUNGAŞ TUNCELİ GIDA SAN. A.Ş. (İŞBİR ÇARSANCAK GIDA SAN. A.Ş.)
1977		1978	1	1-SAN-KİMYA		TEMSA TEMİZLİK MAD. SAN. VE TİC. A.Ş.
1977		devam	23	2-HZMT-BNK	2-İŞT-BNK	ARAP-TÜRK BANKASI A.Ş.
1978	1996	devam	22	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	TRAKYA CAM SANYİİ A.Ş.
1978		1993	15	1-SAN-CAM		SİNOP CAM SANAYİİ A.Ş. (1993'DE CAMTAŞ PAZ. İLE BİRLEŞMİŞTİR)
1978		1987	9	1-SAN-ÇMNTO		ASLAN ÇİMENTO A.Ş.
1978		1991	13	1-SAN-GIDA		BALIKSAN BALIK İŞLEME SAN. VE TİC. A.Ş.
1979		1984	5	2-HZMT-DİĞER		MAVİ ÇELİK SAN. E TİC. A.Ş.
1979		devam	21	2-HZMT-TİC	1-BAĞ ORT-DS ORT	CAM PAZARLAMA A.Ş.
1980		1984	4	1-SAN-CAM		TELECAM TELEVİZYON CAMI SAN. A.Ş.
1980		1985	5	1-SAN-KİMYA		KROMSAN ÇUKUROVA KROM BİLEŞİKLERİ SAN. VE TİC. A.Ş.
1980		1987	7	1-SAN-MET MAK		BİMAK BİRLEŞİK MAK. SAN. E TİC. A.Ş.
1980		1986	6	1-SAN-MET MAK		KORTENBACH İST. ŞEM. SAN. A.Ş.
1980		1983	3	2-HZMT-BNK		İKTİSAT BANKASI A.Ş.
1980		1989	9	2-HZMT-DİĞER		ANASA ANADOLU NIS. OTO SAN. VE TİC. A.Ş. (TASFİYE HALİNDE)
1980		1984	4	2-HZMT-DİĞER		PRESİZ EV ALETLERİ PAZ. VE TİC. A.Ş.
1980		devam	20	2-HZMT-TİC	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	MEPA MERKEZİ PAZARLAMA A.Ş. (MEPA MENSUCAT ENDÜSTRİ E PAZ. A.Ş.)
1980		devam	20	2-HZMT-TİC	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL (2-İŞT-DİĞ TİC İŞL)	TRAKYA İPLİK PAZARLAMA A.Ş.
1980		1992	12	2-HZMT-TİC		CEYSAN CEYHAN DOKUMA SAN. A.Ş.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1980		1980	0	2-HZMT-TİC		VATPA SAN. VE TİC. PAZ.
1980		devam	20	2-HZMT-TRZM	3-BAĞ MK-TRZM	AYTAŞ AYVALIK TURİZM SAN. A.Ş.
1981		1997	16	1-SAN-GIDA	3-BAĞ MK-İMLT SAN	VAN-ET ENTEGRE ET SAN. VE TİC. A.Ş.
1981		1989	8	1-SAN-GIDA		KARS-ET HAYVANSAL ÜRÜN. SAN. VE TİC. A.Ş.
1981		1986	5	1-SAN-MET MAK		KÖYTAŞ KÖY TAR. VE SAN. MAK. SAN. VE TİC. A.Ş.
1982		1994	12	1-SAN-CAM		BURSA OTOCAM SANAYİİ A.Ş. (1994'DE CAMTAŞ PAZ. İLE BİRLEŞMİŞTİR)
1982	1995	1996	14	1-SAN-MET MAK	2-İŞT-İMLT SAN	WHITE CAP AMBALAJ SAN. VE TİC. A.Ş. (RASTAŞ REFORM AMBALAJ SAN. A.Ş.)
1982		1989	7	2-HZMT-DİĞER		İAG İNŞAAT VE İNŞ. ARAÇ GEREÇ. A.Ş.
1982		1984	2	2-HZMT-DİĞER		METAL TİCARET T.A.Ş.
1982		1994	12	2-HZMT-TİC		DERYA DIŞ TİC. A.Ş. (1994'DE CAM PAZ. İLE BİRLEŞMİŞTİR)
1983		1991	8	1-SAN-GIDA		DOSAN KONSERVE SAN. VE TİC. A.Ş.
1984		1989	5	1-SAN-OTOM		OTOMARSAN OTO. VE MOT. ARAÇ. SAN. A.Ş.
1985		devam	15	1-SAN-OTOM	2-İŞT-İMLT SAN	ÇELİKORD A.Ş.
1985		1995	10	1-SAN-TEKS		GÜNEY SAN. VE TİC. İŞLET. A.Ş.
1986		1992	6	2-HZMT-TİC		TEZSAN PAZARLAMA A.Ş.
1987		1988	1	1-SAN-GIDA		ERCİYES BİRACILIK MALT VE GIDA SAN. A.Ş.
1987		?		2-HZMT-TRZM		TURTEL TURİZM VE OTELCİLİK A.Ş.
1988		1990	2	1-SAN-GIDA		ANADOLU BİRACILIK MALT VE GIDA SAN. A.Ş.
1988		1989	1	1-SAN-GIDA		EGE BİRACILIK MALT VE GIDA SAN. A.Ş.
1988		1989	1	1-SAN-GIDA		GÜNEY BİRACILIK MALT VE GIDA SAN. A.Ş.
1988		devam	12	1-SAN-MET MAK	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	ASMAŞ AĞIR SANAYİ MAKİNALARI A.Ş.
1988		devam	12	1-SAN-MET MAK	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	CAMİŞ MAKİNA VE KALIP SANAYİİ A.Ş.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİ E TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1988		devam	12	1-SAN-MTLURJ	-BAĞ ORT-İMLT SAN	ANTGIDA TAR. TUR. ENER. VE DEM. ÇEL. SAN. TİC. A.Ş. (ANTDEMİR)
1988		devam	12	1-SAN-MTLURJ	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	İZMİR DEMİR ÇELİK SANAYİ A.Ş.
1988		devam	12	1-SAN-OTOM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	MAN MOTOR SANAYİ VE TİCARET A.Ş. (ZEPA TAR. HAYV. SIN. ÜR. PAZ. A.Ş.)
1988		1989	1	1-SAN-OTOM		İSTANBUL MOTOR PİSTON VE PİM SAN. A.Ş.
1988		1995	7	1-SAN-OTOM		MAN KAM ON VE OTOBÜS SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
1988		1991	3	1-SAN-PLSTK		ADEL KALEMCİLİK SAN. VE TİC. A.Ş.
1988		1991	3	2-HZMT-BNK		TÜRK MERCHANT BANK A.Ş. (KURUCU)
1988		devam	12	2-HZMT-DİĞ FİNSMN	1-BAĞ ORT-DİĞ MALİ İŞT	İŞ GENEL FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.
1988		devam	12	2-HZMT-DİĞER	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	NEMTAŞ NEMRUT LİMAN İŞLETMELERİ A.Ş.
1988		1989	1	2-HZMT-TİC		PİSTON PAZARLAMA İTHALAT VE İHRACAT A.Ş.
1988		1991	3	2-HZMT-TİC		ÜLKÜ KIRTASİYE TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
1989		1997	8	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	CAM İŞLEME SANA İİ A.Ş.
1989		devam	11	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	CAMİŞ MADENCİLİK A.Ş.
1990		devam	10	1-SAN-CAM	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	CAMİŞ AMBALAJ SANAYİİ A.Ş.
1990		1991	1	1-SAN-MET MAK		ANELSAN ANADOLU ELEKT. SAN. VE TİC. A.Ş.
1990		1992	2	-SAN-OTOM		MERCEDES BENZ T.A.Ş.
1990		devam	10	1-SAN-SRMİK	1-BAĞ ORT-İMLT SAN	İSTANBUL PORSELEN SANAYİİ A.Ş.
1990		devam	10	2-HZMT-DİĞER	2-İŞT-DİĞ TİC İŞL	BANKALARARASI KART MERKEZİ A.Ş.
1990		devam	10	2-HZMT-SGRT	1-BAĞ ORT-SGRT	ANADOLU HAYAT SİGORTA A.Ş.
1990		devam	10	2-HZMT-SGRT	1-BAĞ ORT-SGRT	CAMİŞ SİGORTA HİZMETLERİ A.Ş.
1990		devam	10	2-HZMT-TİC	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	CAMSAR SANAYİ ARA MALLARI PAZARLAMA A.Ş.
1990		devam	10	2-HZMT-TİC	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	CAMTAŞ DÜZCAM PAZARLAMA A.Ş.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri (devam)

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1990		devam		2-HZMT-TİC	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	PAŞABAHÇE MAĞAZALARI A.Ş. (PAŞABAHÇE PERAKENDE SATIŞLAR LTD. ŞTİ.)
1990		1993	3	2-HZMT-TİC		SODE GROUP DIŞ TİC. A.Ş.
1991		devam	9	2-HZMT-BNK (2-HZMT-DİĞER)	3-BAĞ MK-BNK (3-BAĞ MK-DİĞ TİC İŞL)	TAKASBANK İMKB TAKAS VE SAKLAMA BANKASI A.Ş. (İMKB TAKAS VE SAKLAMA A.Ş.)
1992		devam	8	2-HZMT-BNK	1-BAĞ ORT-BNK	İŞBANK GmbH
1993		devam	7	2-HZMT-DİĞ FİNSMN	1-BAĞ ORT-DİĞ MALİ İŞT	İŞ FACTORİNG FİNANSMAN HİZMETLERİ A.Ş.
1993		1994	1	2-HZMT-DİĞER		NERA ELEKTRONİK YAT. İŞL. VE TİC. A.Ş.
1994		devam	6	-SAN-OTOM	2-İŞT-İMLT SAN	İSTANBUL FRUEHAUF TAŞIT ARAÇ. SAN. VE TİC. A.Ş.
1994		1996	2	1-SAN-OTOM	2-İŞT-İMLT SAN	KARSAN OTOMOTİV SANAYİİ VE TİCARET A.Ş.
1994		devam	6	2-HZMT-DİĞER	-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	MİPAŞ MÜMESSİLLİK İTH. İHR. VE PAZARLAMA A.Ş.
1994		devam	6	2-HZMT-DİĞER	2-İŞT-DİĞ TİC İŞL	TUBA-SİM İNŞAAT KONSORSİYUMU A.Ş.
1994		1996	2	2-HZMT-TİC	2-İŞT-DİĞ TİC İŞL	KARSAN OTOMOTİV SANAYİ MAMULLERİ PAZ. A.Ş.
1994		devam	6	2-HZMT-TRZM	2-İŞT-TRZM	EDİRNE TURİZM VE ENDÜSTRİ A.Ş.
1995		devam	5	2-HZMT-DİĞ FİNSMN	1-BAĞ ORT-DİĞ MALİ İŞT	İŞ YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.
1995		devam	5	2-HZMT-DİĞER	3-BAĞ MK-DİĞ TİC İŞL	KREDİ KAYIT BÜROSU A.Ş.
1996		devam	4	1-SAN-KİMYA	3-BAĞ MK-DİĞ TİC İŞL	İSTANBUL ALTIN RAFİNERİSİ A.Ş.
1996		devam	4	2-HZMT-DİĞ FİNSMN	-BAĞ ORT-DİĞ MALİ İŞT	İŞ YATIRIM VE MENKUL DEĞERLER A.Ş.
1996		devam	4	2-HZMT-DİĞER	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	SOYAK TURİZM İNŞAAT VE TİCARET A.Ş.
1997		devam	3	2-HZMT-DİĞER	2-İŞT-DİĞ TİC İŞL	İŞ-KORAY TURİZM ORM. MAD. İNŞ. TAAH. VE TİC. A.Ş.
1998		devam	2	2-HZMT-DİĞ FİNSMN	1-BAĞ ORT-DİĞ MALİ İŞT	MERKEZ GAYRİMENKUL YATIRIM VE PROJE DEĞ. A.Ş.
1998		devam	2	2-HZMT-DİĞ FİNSMN	1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM PROJE DEĞ. A.Ş.
1998		devam	2	2-HZMT-DİĞER	-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	BATI KARADENİZ ELEKTRİK DAĞITIM VE TİCARET A.Ş.
1998		devam	2	2-HZMT-DİĞER	2-İŞT-DİĞ TİC İŞL	VADELİ İŞLEMLER EĞİTİM VE DANIŞMANLIK A.Ş.

Ek-10: İş Bankası'nın İştirakleri

İLK İŞT. TARİHİ	İKİNCİ İŞT. TARİHİ	TASFİYE TARİHİ	İŞT. ÖMRÜ (YIL)	1996'YA KADAR SINIFLAMA	1996 SONRASI SINIFLAMA	1924-1999 ARASINDAKİ TÜM İŞTİRAKLER
1998		devam	2	2-HZMT-DİĞER	3-BAĞ MK-DİĞ TİC İŞL	KOCATEPE ELEKTRİK DAĞ. VE TİC. A.Ş.
1999		devam	1		1-BAĞ ORT-DİĞ MALİ İŞT	İŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI (İŞ GAY. YAT. PRO. DEĞ. A.Ş. İLE MERKEZ GAY. YAT. VE PRO. DEĞ. A.Ş. BİRLEŞMİŞTİR)
1999		devam	1		1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	BAYEK TEDAVİ SAĞLIK HİZM. VE İŞLET. A.Ş.
1999		devam	1		1-BAĞ ORT-DİĞ TİC İŞL	İŞ NET ELEKT. BİLGİ ÜR. DAĞ. TİC. VE İLET. HİZ. A.Ş.
1999		devam	1		2-İŞT-DİĞ TİC İŞL	İŞ MERKEZİ YAPI İŞL. GÜV. TEM. VE GIDA HİZM. A.Ş.

EKLER DİZİNİ

Ek-1: M. Kemal Atatürk'ün İş Bankası 2 Numaralı Hesabının Dökümü (1924-1939)
Ek-2: 1924-2000 Yılları Olağan ve Olağanüstü Genel Kurullar, Sermaye ve İhtiyatlar
Ek-3: İş Bankası Yönetim Kurulu Başkanları ve Genel Müdürleri
Ek-4: 1924-1999 Yılları Arasında Görev Yapan Yönetim Kurulu Üyeleri
Ek-5: Yönetim Kurulu Kararlarının 1924-1988 Yıllarındaki Tür Dağılımı
Ek-6: 1924 - 1988 Yıllarında Yönetim Kurulu Karar Sayıları
Ek-7: 1924-1998 Yıllarında İş Bankası'nda Çalışan Sayıları
Ek-8: 1924-1999 Yıllarında İş Bankası Şube Sayıları
Ek-9: Açılış Tarihlerine Göre İş Bankası Şubeleri (1924-1999)
Ek-10: İlk İştirak Tarihine Göre İş Bankası'nın İştirakleri

KAYNAKÇA

I.Yayımlanmamış Kaynaklar

A. Arşiv Belgeleri

1. TC Başbakanlık Cumhuriyet Arşivi

Bakanlar Kurulu Kararları ve Kararnameler

20 Austos 1924, No. 820, 08 Mart 1925, No. 1591, 29 Nisan 1925, No. 1835, 12 Ekim 1926, No. 4216, 05 Mart 1927, No, 4836, 25 Mayıs 1927, No. 5243, 22 Şubat 1928, No. 6250, 27 Haziran 1928, No. 6814, 19 Aralık 1928, No. 7466, 06 Şubat 1929, No. 653, 27 Şubat 1929, No. 7720, 06 Mart 1929, No. 7747 ve 7761, 17 Austos 1931, No. 11638, 15 Nisan 1933, No. 14162, 17 Şubat 1934, No. 2/162, 16 Eylül 1938, No. 2/9607, 06 Kasım 1939, No. 2/12287, 21 Aralık 1999, No. 99/13765

2. ABD Dışişleri Bakanlığı Arşivi

The National Archieves of the United States, No: 867.516/39, Roll 62.

3. Osmanlı Bankası Arşivleri (İstanbul)

Seri: CD-CDIV, İdare Meclisi muhtelif yazışmalar, No: 00001- 00145

4. İş Bankası Arşivleri

a. Etlik Arşivi-Ankara

29 Eylül 1928 Tarihinde Giresun Kâtib-i Adliliği'nce Onaylanmış İmza Sirküleri.

1.01.1936-24.10.1936 Tarihine Kadar Gazete ve Mecmualara Verilen Paralar.

5 Ocak ve 25 Ağustos 1945 tarihli Müdürler Toplantısı Sonuçları, Ankara.

15 Ocak 1947 tarihini taşıyan isimsiz dosya.

25 Eylül 1947'de Yapılacak Müdürler Toplantısına Ait Program; Üçüncü Müdürler Toplantısı Zabıtları, (Çoğaltma).

1940-1947 Yılları Arasında İş Bankası'ndan Ayrılan Memurların Listesi, (daktilo metin).

31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Erkek ve Kadın Memurların Maaş Durumunu Gösterir Cetvel, (daktilo metin).

31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Erkek ve Kadın Memurların Tahsil Durumunu Gösterir Cetvel, (daktilo metin).

31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Erkek ve Kadın Memurların Yaş Durumunu Gösterir Cetvel, (daktilo metin).

31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Kadın ve Erkek Memurların Medeni Halini Gösterir Cetvel, (daktilo metin).

31 Mart 1951 Tarihi İtibariyle Şubelerin Memur Adedine Göre Tasnifi, (daktilo metin).

20 Haziran 1957 Günü Yapılacak Müfettişler Toplantısına Ait Gündem ve Görüşmelerin Özeti, (daktilo metin).

Alacaklı Cari Hesap Defteri: 152-167/1, (1Ocak 1925- 8 Mart 1939).

Banka Emekli Sandığı'nca 1952 yılında hazırlanmış liste.

Banka ve Büro İşçileri Sendikası'ndan İş Bankası Genel Müdürlüğü'ne yazılan 4 Mayıs 1954 tarih ve 100 sayılı mektup.

Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü (daktilo metin), 1955.

Beyazıt Şubesi'nin 17 Ekim 1963 tarihinde Genel Müdürlüe yazdığı yazı ekindeki bilgiler, Raf A-4.

Bilanço 1945, Bilanço 1960, Bilanço-1965, Bilanço-1970, Bitlis Dosyası.

Demokrat Parti Başkanlığı'ndan muhasip üye Emin Kalafat imzasıyla Muvaffak İşmen'e gönderilen 28 Ocak 1952 tarih ve 49/103 sayılı yazı.

Genel Müdürlüğün 24 Eylül 1951 tarih ve 13184 sayı ile Ekonomi ve Ticaret Bakanlığı'na gönderdiği yazı.

Genel Müdürlüğün İdare Meclisi Reisliği'ne sunduğu 9 Haziran 1955 tarihli Rapor (daktilo metin).

Genel Müdürlük'te Çalışanların Görev, Maaş ve Tahsisatlarını Gösterir Cetvel, 1953.

Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Yazışmalar -1969.

Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nden 3 Haziran 1969 tarih ve 2940 sayı ile Yalvaç Şubesi Müdürlüğü'ne gönderilen yazı.

İngiliz Kültür Heyeti ile yazışmaları içeren Dosya.

İstanbul Yenicami Şubesi'nden 2 Ocak 1961 tarihli yazı ekinde hissedarların 31 Aralık 1960 tarihindeki durumunu gösterir liste.

İş Bankası'nın 30'ncu Yıldönümü Münasebetiyle Umum Müdürün Beyanatı, (daktilo metin).

Kasa Fişleri, Etlik Arşivi, Dolap No: 6484, Zarf: 25 Austos 1340; 26 Austos 1340 ve 14 Eylül 1340.

Mart 1953 Sonunda Şube Açılması Hakkında Yapılan Talepler Vaziyeti Dosyası.

Muhaberat (paket No 113), İstanbul, 1928.

Muhaberat, Ankara, 1928, Muhaberat, Ankara, 1929, Muhaberat, Ankara, 1930, Muhaberat, İstanbul, 1929, Muhaberat, İstanbul, 1930, Muhaberat, İstanbul, 1931, Muhaberat, İzmir, 1929, Muhaberat, Kayseri, 1928, Muhaberat, Mersin, 1929, Muhaberat; Eşhas, 1928, Muhaberat-171, 1933, Muhaberat-213, İstanbul, Muhaberat-3, Ankara, 1928, Muhaberat-539; Eşhas, 1928, Muhaberat-545; Eşhas (N-Z), 1929, Muhaberat-84, Balıkesir, 1929,

Muhasebe Müdürlüğü, Yirmiden Fazla Hisse'ye Sahip Olanlar-31.12.1960, (daktilo metin).

Selmin Rona (Haz.) "1967 Yılında Bankaların Ankara ve İstanbul'da Çıkan 19 Gazeteye Verdikleri İlanlar", (Daktilo metin).
Tamimler 1925-1928
Tarafımızdan ve Nezdimizde Açtırılan Akreditifler (Defteri).
Teftiş Heyeti Kadrosu-1957. (daktilo metin).
Teftiş Reisliği, İcmal:1957.
Tekaüt Sandığı'nın hazırlıkları çerçevesinde anılan statü ve nizamnameleri içeren isimsiz dosya.
Tekirdağ Valisi Arif Bey'in 12 Şubat 1929 tarihli mektubu.
TİB Genel Müdürlüğü'nün yeniden şube açılması konusunda prensip kararı alınması için İdare Meclisi' sunduğu 7 Nisan 1951 tarihli yazı.
TİBAŞ'ın 30 Haziran 1954 Tarihi İtibariyle Sahip bulunduğu Gayrimenkulleri Gösterir Cetvel.
Umumi Masraflar 1924-1943.
Umumi Masraflar Defteri -101.
Umumi Masraflar Seyrini Gösterir Tablo 1937-1946.
Ümit Yaşar Oğuzcan Dosyası.

b. Yenibosna Arşivi - İstanbul

1926 yılı sonunda İtibar-ı Milli hissedarları içinde 200 ve daha çok hisseye sahip olanların listesi (daktilo metin).
Birinci İhraç, Birinci Defter.
İtibar-ı Milli Bankası Hisse Senedi Kayıt Defteri I-IV.
İtibar-ı Milli Hisse Senetleri Kayıt Defteri -1.
Nısıf Bedelleri Tesviye Edilmiş Hissedaran Esamisi.

c. İş Bankası Müzesi - Ankara

Alacaklı Borçlu Hesap Defteri No. 151, 2 Numaralı Hesap (26.8.1924).
İdare Meclisi Kararları (Defter)1924-1930 tarihlerini kapsayan ve müteselsil numarası bulunmayan 665 karar.

d. TİB Genel Müdürlük Arşivleri

• Yönetim Kurulu Raportörlüğü
İdare Meclisi Kararları 1931-1940 (müteselsil numarası bulunmayan 669 karar).
İdare Meclisi Kararları 15 Ocak 1940 - 30 Aralık 1988 (müteselsil numarası bulunan 22010 karar).
Türkiye İş Bankası, *Esas Nizamnamesi* , 1927-1999

• Teftiş Kurulu
Teftiş Heyeti'nce Yönetim Kurulu Başkanlığı'na sunulan 21 Mayıs 1966 tarihli Rapor.
Teftiş Heyeti'nce Yönetim Kurulu Başkanlığı'na sunulan 1970 Yılı Raporu.
Teftiş Kurulu Yönetmeliği, Ankara, 1968.
Teftiş Kurulu Başkanlığı'nca Yönetim Kurulu'na sunulan 1985,1990,1995 ve 1998 Yıllık Faaliyet Raporları.

• Muhasebe Müdürlüğü
I. Statü No 1 adlı özel dosya.
17 Şubat 1948 tarihli yazı.
31 Ağustos 1999 tarihli yazı ekinde sağlanan bilgiler.
Hususi Dosya No. 5/II; Hususi Dosya No. 101; Hususi Dosya No. 116; Hususi Dosya No. 119; Hususi Dosya 1973-10/XIII; Hususi Dosya No. 50; Hususi Dosya No 2; Hususi Dosya No. 42; Hususi Dosya No 22/1;
Muhasebe Müdürlüğü'ndeki işbölümüne ilişkin 11 Ekim 1950 tarihli yazı.
Türkiye İş Bankası, *Nizamname-i Esasi*, 1924, 1926.
Türkiye İş Bankası A.Ş. Muhasebe Müdürlüğü Kuruluşu, 1948.

• Halkla İlişkiler Müdürlüğü
23 Şubat 2000 tarihinde yazılı olarak sağlanan bilgi.
Harici Muamelat ve Kambiyo Talimatnamesi, Ankara, 31 Aralık 1962.
İdare Meclisi Raporları (Faaliyet Raporları), 1924 -1999.
İç Talimatname, 1944.
İşbank, *Annual Report* 1994.
Nizamname-i Dahili, 1928 Temmuz.
Türkiye İş Bankası Hisse Senetleri: Şube Servislerine Mahsus Talimatname, İstanbul, 1929.
• İnsan Kaynakları Müdürlüğü ve Personel Sicil Arşivi
Celal Bayar Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Muammer (Saffet) Eriş Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.

Selahattin Çam Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Sait Erda Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Mecit Rıza Duruiz Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Muvaffak Cevdet İşmen Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
İzeyir Avunduk Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Ahmet Dallı Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
M. Bülent Yazıcı Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Ferid Basmacı Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Selahattin Karahan Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Cahit Kocaömer Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.

Mehmet Çoban Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Yaşar Doğu Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.
Yaşar Erkan Sicil Dosyası ve Sicil Kartonu.

Personel Müdürlüğü Faaliyet Raporları, 1962 ve 1970-1997.
Türkiye İş Bankası Personel Yönetmeliği, Ankara, 1982.

• İştirakler Müdürlüğü
İştirakler Müdürlüğü Durum Raporları, 1941, 1943, 1944, 1959 ve 1968-1997
Tasfiye Olunan Şirketler Dosyası, No: 1, 1944.
Tasfiye Olunan Şirketler Dosyası, No: 2, 1944.
Tasfiye Olunan Şirketler Dosyası, No: 3, 1944.

• Eğitim Müdürlüğü
2 Temmuz 1974 tarihinde Fuat Akbaş tarafından hazırlanan rapor.
27 Mart 1975 tarihinde Turgut Arıkan tarafından hazırlanan rapor.
1975 İş Programı.
Eğitim Programları, (Broşür), 1978, 1979,1981,1984, ve 1987-1994.
Faaliyet Raporları, 1973 ve 1974.
Genel Müdürlüğün Eğitim Müdürlüğü kurulması hakkında 9 Kasım 1971 tarihli önergesi.
Genel Müdürlük Eğitim Müdürlüğü'nden sağlanan bilgiler.
Kurs Müdürlüğü Eğitim Planı-22 Haziran 1964.
Türkiye İş Bankası Eğitim Sorunu Araştırması ve Eitim Uygulama Planı, Mayıs 1971.
Yönetmelik Tasarısı-25 Şubat 1965.

• Menkul Kıymetler Müdürlüğü
20 Ağustos 1999 tarih ve 6849 sayılı yazı ekinde sağlanan bilgiler.
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Hisse Senetleri Örnekleri, (Hizmete Özel) 1977.

• Organizasyon Müdürlüğü
40. Yıl Şubeler ve İştirakler Kitabı (Hazırlayan Saim Aybar)
Genel Mektuplar 1936-1996
Tamimler 1927-1996
Türkiye İş Bankası A. Ş. Genel Müdürlük Müdürlükleri Görev Yönetmeliği (çoğaltma), Ankara 1979.

• Bilgi İşlem Müdürlüğü
Bilgi İşlem Müdürlüğü'nden sağlanan bilgi (Şubat 2000).

• İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü
29 Şubat 2000 tarihinde telefonla sağlanan bilgi.

e. Şube Arşivleri
Yenicami Şubesi
6/7 Eylül Belgeleri:
"31 Aralık 1957 Vaziyeti" adlı özet tablo.
6 Eylül Hadiselerinde Zarar Görenlere Yardım Komitesi Başkanlığı'nın Faaliyet Raporu.
Başbakan Adnan Menderes'ten Üzeyir Avunduk'a 9 Eylül 1955 tarihli mektup.
Umum Müdürlüğün 28 Eylül 1955 tarihli Raporu.
Umumi Masraflar Defteri 1929.

Bursa Şubesi, Fotoğraflı Memur Kayıt Defteri.

Anadolu Hayat İzmir Şubesi
Müdür Uur Keskin kanalıyla Coşkun Günhan'dan 27 Ekim 1999 tarihinde faxla sağlanan bilgi.

f. Türkiye İş Bankası Emekli Sandığı

Sandıklar Müdürü Ethem Ün ile 19 Austos 1999 tarihinde yapılan görüşme.
Tasfiye Halinde TİB Memurları Tekaüt Sandığı, Ankara, 1944.
Tasfiye Halinde TİB Memurları Tekaüt Sandığı: 30. 9. 1944 Tasfiye Bilançosu ve Tasfiye Memurları Raporu, Ankara, 1944.
TİBAŞ Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı, 1998 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara.
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Emekli Sandığı Tesis Senedi, Ankara, 1950.
Türkiye İş Bankası Emekli Sandığı Vakfı Vakıf Senedi, Ankara, 1992
"Türkiye İş Bankası A.Ş. Mensupları Emekli Sandığı Vakfı", Sandık Müdürlüğü'nden sağlanan teksir.

g. Sendika (TİBAŞ ve BASİSEN)

TİB ile BASİSEN arasında imzalanan Toplu İş Sözleşmeleri 1984/86-1998/2000
TİBAŞ Sendikası ile Bank-İş Arasında Birleşme Müzakereleri, İstanbul, Yenilik Basımevi, 1965.

B. Yayımlanmamış Rapor, Tez, Tebliğ, Monografi ve Diğer Çalışmalar

Artun, T., "Türk Banka Sistemi'nde Gelir-Gider Analizi, 1971-1975", (Yayımlanmamış Araştırma Raporu), İstanbul, 1976.
Balassa, Bela, "Growth Policies and The Exchange Rate in Turkey", *MEBAN Semineri Bildirisi*, İstanbul, 1979.
Çelebican, G., "Bankacılık Sistemi, Yapısı, Sorunları ve Çözüm Yolları", *2. Türkiye İktisat Kongresi, İç Ticaret ve Hizmetler Komisyonu Tebliğleri*, VII, DPT Yay., Ankara, 1981.
Özatay, Fatih, Sak, Güven, "Finansal Tasarrufların Belirleyicileri: Türkiye'de 1980 Sonrasına İlişkin Bir Değerlendirme" Ulusal Hesaplar Alanında DİE'nin Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi Çerçevesinde Hazırlanan Tebliğ, 2000.
Özcan, Ümit, "Zonguldak'ın Hikayesi",(Yayınlanmamış monografi),1996.
Sak, Güven, "Financial Liberalization and Bank Behaviour: The Case of Turkey" Tunus'ta 11-14 Haziran 1998 tarihleri arasında KAS tarafından düzenlenen "Banks and Economic Development" başlıklı konferansa sunulan tebliğ.
Sönmez, Sinan, " Mobilite Internationale de la Force de Travail et Sous-developpement. Un Exemple: La Turquie", Universite de Paris-X-Nanterre, Cilt:1, (yayınlanmamış Doktora Tezi), 1978.
Şahinkaya, Serdar, "Sanayileşme Süreçleri ve Kalkınma ve Yatırım Bankaları:Teorik Bir Çerçeve ve Türkiye Örneği", (yayınlanmamış doktora tezi Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 1998.
Şenel, A., "Uluslararası Sermayenin Serbest Dolaşımının Sağlanması ve Entegrasyon Sürecinde Mali Liberalizasyon Politikaları ve Türkiye Deneyimi", (yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.

II. Yayımlanmış Kaynaklar

A. İş Bankası Yayınları

Döviz, Ankara, Eitim Müdürlüğü, 1977.
Dünden Bugüne Teftiş Kurulu Üyeleri, Ankara, 1996.
İş Bankası 30. Yıl, 1954.
İş Bankası 40. Yıl 26 Ağustos 1924-26Austos 1964, 1964.
İş Bankası 50. Yıl: 1924-1974, Ankara, 1974.
İş Bankası 60. Yıl 1924-1984, Ankara, 1984.
İş Bülteni: İktisadi ve Mali Haberler ve Analizler, Ocak 1954, Ankara.
İş Dergisi,1965-2000
İş Gazetesi, 1972-1991
Köyümüz Gazetesi, 1976-1980
Kumbara Dergisi, 1955-1957 ve 1978-1991
Kuruluşundan Bu Yana Özellikleriyle Türkiye İş Bankası, Broşür, Ankara, t.y.
Mahdut Mesuliyetli TİB AŞ Memurları Mesken Kooperatifi Statüsü, Ankara, 1960.
Reklamlarımızla 1987, 1988.
Türkiye İş Bankası 29. Yıldönümü Münasebetiyle Türk Matbuatındaki Akisleri, Ankara, 1954.
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Personel Yönetmeliği, Ankara, 1982.
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Lojman Yönetmeliği, Ankara, 1964.
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Arasında Yardımlaşma Derneği Nizamnamesi, Ankara, 1951.
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Personel Yönetmeliği ve Sağlık Yardımı Uygulama Yönetmeliği,

Ankara, 1970.
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Sıhhi Yardım Talimatnamesi, Ankara, 1957.
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi, Ankara, 1958.
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi, Ankara, 1972.
Türkiye İş Bankası Gazete Reklamları 1977, İstanbul, Yeni Ajans, 1977.
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Broşür, Ankara, 1999.
Türkiye İş Bankası On Yılı 1924-1934, Ankara, Devlet Matbaası, 1934.
Türkiye İş Bankası Reklamlarımızla 1983, İstanbul, 1984.
Türkiye İş Bankası Tablo Koleksiyonundan Seçmeler ve Yeni Genel Müdürlük Yapısı, Ankara, 1976.
Türkiye İş Bankası, 2013 Gelecek Yüzyıla, Broşür, t.y.
Türkiye İş Bankası: 26 Ağustos 1924, Kuruluşu, Çalışmaları, Eserleri (Haz. Falih Rıfkı Atay), Ankara, 1942.
Türkiye İş Bankası'nı Tanıyalım, Ankara, 1974.
Türkiye İş Bankası'nın Yurtdışında Çalışanlara Sunduğu Hizmetler, Ankara, 1978.
Türkiye'de Mevduatı Etkileyen Faktörler, Ankara, 1983.
Türkiye'nin Ekonomik Göstergeleri, 1975-1979, Ankara, 1980.
Üçüncü Plan Döneminde Bankacılık ve Başlıca Bankalar, Ankara, 1979.
Yurtdışında Çalışanlarımıza Sunduğumuz Hizmetler, Ankara, 1983.

B. Diğer Kurumsal Yayınlar

Ali Çankaya, *Yeni Mülkiye Tarihi ve Mülkiyeliler*, IV. Cilt, Ankara, Mülkiyeliler Birliği Yayını, 1968/9.
Banka ve Büro İşçileri Sendikası Ana Tüzüğü, İstanbul, 1954.
DİE (1973a), *Türkiye Milli Geliri ve Harcamaları*, 1948-1972, Ankara.
DİE, *Türkiye İstatistik Yıllığı* (değişik yıllar).
DİE, *Türkiye'de Toplumsal ve Ekonomik Gelişmenin 50 Yılı*, Ankara, 1973.
DPT, "Yabancı Sermaye Özel İhtisas Komisyonu Raporu", Ankara, 1966
DPT, *1980'den 1990'a Makroekonomik Politikalar, Türkiye Ekonomisindeki Gelişmelerin Analizi ve Bazı Değerlendirmeler*, Ankara, 24 Temmuz 1990.
DPT, *Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara, 1963.
DPT, *Ekonomik İstikrar Tedbirleri, 1980,1981,1982*, Ankara, Cilt:I, II,III.
DPT, *Ekonomik ve Sosyal Göstergeler (1950-1995)*, Ankara, 1996.
DPT, *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara, 1967.
DPT, *Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları İzerinde Bir Etüd*, Ankara, 1965
DPT, *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı*, Ankara, 1973.
Erem, F. ve diğerleri, *Bankalar Kanunu Şerhi*, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 7. Bası, 1989.
IMF, Dünya Bankası ve TCMB verileri.
İtibar-ı Milli Bankası, *Meclis-i İdare Raporu*, İstanbul, Yeni Matbaa, 1927.
OECD, *Turkey (Economic Survey)*, Paris, 1978.
Saim Tozan, Feriha Cevan, *Kamu Personeline Sağlanan Mali ve Sosyal Haklar 1939-1976*, Ankara, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, 1977.
TBB, *40. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türk Bankacılık Sistemi:1958-1997*, Yayın No 207, Ekim 1998.
TBB, Banka bilançolarına ilişkin periyodik yayınlar; TCMB Bültenleri.
TBB, Bankalar Bilanço ve Kâr-Zarar Durumlarına Ait Yıllık Periyodik Yayınlar
TBB, *Cumhuriyet Dönemi Bankalar Kanunları ve İlgili Yasal Düzenlemeler* (Haz. A.Taşçıoğlu), İstanbul, 1998.
TBMM Albümü 1920-1991, Ankara, 1994.
TBMM, *Türk Parlamento Tarihi, 1919-1923*, III. Cilt, Ankara, 1995.
TC Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı "IMF Stand-By Düzenlemesi, 9.12.1999 Tarihli Niyet Mektubu", *Enflasyonla Mücadele Programı Politika Metinleri*, Cilt:I., Ankara, 2000.
TC Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı, *2000 Yılı Enflasyonu Düşürme Programı: Kur ve Para Politikası Uygulaması*, Cilt: I, Madde 15, 2000.
TC Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, *Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Raporu*, Ankara (farklı yıllar)
TC Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, *Kamu İktisadi Teşebbüsleri 1982 Yılı Genel Raporu*, Ankara,1983.
TC Maliye Bakanlığı, *2000 Mali Yılı Bütçe Gerekçesi*, Ankara, 1999.
TC Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, *Bütçe Gider ve Gelir Gerçekleşmeleri (1924-1991)*, Sayı:3, Mayıs 1992.
TC Ticaret Bakanlığı, "Ülkemizde Faaliyette Bulunan 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu Kapsamındaki Firmaların 1973 Yılı İşletme Dönemlerine İlişkin İstatistiki Bilgiler" (teksir), Ankara; 1974.
TCMB, *11 Haziran 1930 Tarih ve 1715 Sayılı Mülga Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Kanunu*, 1987.
TCMB, 1980 ve 1981 yıllarına ilişkin Yıllık Rapor, Ankara.
TCMB, Aylık ve Üç Aylık Bültenler.

TCMB, *Merkez Bankası Bülteni*, No:19.
TİP, *Demokratikleşme için Plan, 1978-1982*, İstanbul, Kent Basımevi, 1979.
World Bank, *Rapport Sur le Developpement Dans le Monde*, Washington D.C., 1986.

C. Makaleler

(Başar), Ahmet Hamdi, "Sanayici Efendilerimiz Biraz Susar mısınız?, *Kooperatif*, Cilt:1, No: 5, Teşrinievvel, 1932.
(Bayar), Celal, "Merkez Bankası Hakkında Maruzat", Tekeli, İ; İlkin, S., *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası*, Ankara, TCMB, 1997, Ek:3.
(Siirt Mebusu) Mahmut, "Gazi Hazretleri Dün İş Bankasını Teşrif Buyurdular", *Milliyet*, 17 Haziran 1928.
(Siirt Mebusu) Mahmut, "İş Bankası", *Hakimiyet-i Milliye*, 3 Eylül 1924.
(Tokgöz), Ahmet İhsan, "Türkiye İş Bankası", *Servet-i Fünun*, No. 1675-201 (20.9.1928).

"Ankara Şubemiz Restore Edildi", *İş Dergisi*, Sayı 276 (Ekim 1989).
"Bankamız Kurucuları (1):Fuat Bulca (1881-1962)", *İş Dergisi*, Sayı 270 (Nisan 1989).
"Bankamız Kurucuları (10): Hasan Saka", *İş Dergisi*, Sayı 269 (Mart 1989).
"Bankamız Kurucuları (12): Rasim Attar (1881-1938), *İş Dergisi*, Sayı 271 (Mayıs 1989).
"Bankamız Kurucuları (13): Çubukçuzade Mehmet Suphi Bey (1881-1958)", *İş Dergisi*, Sayı 272 (Haziran 1989).
"Bankamız Kurucuları (15): Lütfi Yelkenci (1891-1957)", *İş Dergisi*, Sayı 274 (Ağustos 1989).
"Bankamız Kurucuları (18): Mehmet Avunduk (1873-1942)", *İş Dergisi*, Sayı 278 (Aralık 1989).
"Bankamız Kurucuları (19): Sıtkı Nemli (1889-1969)", *İş Dergisi*, Sayı 279 (Ocak 1990).
"Bankamız Kurucuları (3): İnegöllüzade Hacı Saffet Bey", *İş Dergisi*, Sayı 261 (Temmuz 1988).
"Bankamız Kurucuları (5):Kınacızade Şakir Bey", *İş Dergisi*, Sayı 264 (Ekim 1988).
"Bankamız Kurucuları (8): Salih Bozok (1881-1941)", *İş Dergisi*, Sayı 267 (Ocak 1989).
"Bankamız Kurucuları (9): Hanifzade Ahmet Bey (1889-1963), *İş Dergisi*, Sayı 268 (Şubat 1989).
"Bankamızın Kurucuları (6): Uşşakizade Muammer Bey", *İş Dergisi*, Sayı 265 (Kasım 1988).
"Bankamızın Kuruluş Öyküsü", *İş Dergisi*, Sayı 96 (Ağustos 1974).
"Celal Bayar", *İş Dergisi*, Sayı 259 (Mayıs 1988).
"İlk Genel Müdür ile Görüşme", *İş Dergisi*, Sayı 124 (Aralık 1976-Özel Sayı).
"İpekiş Mensucat", *İş Dergisi*, Sayı 155 (Temmuz 1979).
"İş Bankası Kumbarası", *İş Dergisi*, Sayı 36 (Ağustos 1974).
"Kültür Yayınlarımız 20 Yaşında", *İş Dergisi*, Sayı 119 (Temmuz 1976).
"Kültür Yayınlarımız: Dünü-Bugünü-Yarını", *İş Dergisi*, Sayı 159 (Kasım 1979).
"Munis Faik Ozansoy", *İş Dergisi*, Sayı 258 (İş Dergisi Nisan 1988).
"Tasarruf Teşvik İkramiyeleri", *İş Dergisi*, Sayı 96 (Ağustos 1974).
"Türkiye İş Bankası Büyük Ödül Yönetmeliği", *İş Dergisi*, Sayı 161 (Ocak 1980).

Ağaoğlu, Ahmet, "İş Bankası", *Hakimiyet-i Milliye*, 7 Eylül 1925.
Akgür, Teoman, "Cumhuriyet Dönemi (1924-1986) Mevduat, Kredi ve Para Serilerinin Oluşturulması", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3-4 (1988).
Altan, Çetin, "Sendikalara Çelme Takanlar", *Milliyet*, 10 Aralık 1963.
Arıcanlı, T., Rodrik, D., "An Overview of Turkey's Experience with Economic Liberalization and Structural Adjustment", *World Development*, Cilt:18, Sayı:10 (1990).
Artun, T., "Türk Mali Sistemi, 1980-1984: Değişim ve Maliyeti", *Bırakınız Yapsınlar, Bırakınız Geçsinler* (ortak çalışma), Ankara, Bilgi Yayınevi, 1985.
Boratav, Korkut, "An Analysis of the Evolution of Income Distribution in Turkey, 1969-1979", *Cahiers du GETC*, Sayı:2 (Kış 1985-86).
Boratav, Korkut, "Dünya Ekonomisi, Türkiye ve İktisat Politikaları", *Türkiye'de ve Dünya'da Yaşanan Ekonomik Bunalım*, İ.Tekeli ve diğerleri, Ankara,Yurt Yayınları, 1984.
Celasun, M., Rodrik, D., "Debt, Adjustment and Growth: Turkey", Sachs, J.D. ve S. M. Collins (edit.), *Developing Country Debt and Economic Performance*, Cilt: 3, Şikago ve Londra, The Univ. Of Chicago Press, 1989.
Civelek, M. A. Ve Usmen, N., "Türk Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma", *Finansal Yönetim ve Yatırım Planlaması*, Sayı:1 (Mart-1979).
Cüceoğlu, İbrahim, "İlk Genel Müdürümüz Bayar'ın 100. Yaşında Bize Anlattıkları...", *İş Dergisi*, Sayı 187 (Mayıs 1982).
Çelebican, G., "Atatürk Döneminde Para-Kredi Siyaseti ve Kurumlaşma Hareketi", *Atatürk Dönemi Ekonomi Politikası ve Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi*, Ankara, SBF Yayını, 1982.
Dinçel, G., "Mustafa Şeref Bey'in Kadrosundan İlginç bir Portre: A. Şerif Önay", *75 Yılda Çarklardan Chip'lere*, İstanbul, Tarih Vakfı Yay., 1999.

Ekzen, N., "1980 Stabilizasyon Paketinin 1958, 1970 ve 1978-1979 Paketleri ile Karşılaştırmalı Analizi", *Türkiye'de ve Dünyada Yaşanan Ekonomik Bunalım* (Tekeli ve diğerleri), Ankara, Yurt Yayınları, 1984.
Eldem, V., "Cihan Harbinin ve İstiklal Savaşının Ekonomik Sorunları", *Türkiye İktisat Tarihi Semineri, 8-10 Haziran 1973* (Der. O. Okyar), Ankara , Hacettepe Üniversitesi Yayınları, C.13, 1975.
Eriş, Muammer, "Rasyonel Çalışma ve Barem Kanunları", *Ulus*, 8 Mart 1950.
Ersel, H. ve Coşan, F. M., "Turkish Financial System: Its Evolution and Performance 1980-1986", *Inflation and Capital Markets*, Ankara, CMB Publications, 1987.
Ersel, Hasan ve Sak, Güven, "İşletme Sermayesi İhtiyacı, Kredi Bağımlılığı ve Şirketler Kesiminin Kriz Dönemi Performansı" *İşletme ve Finans*, 10 (109), 1995.
Ersel, Hasan ve Sak, Güven, "Public Borrowing and the Development of Financial Markets in Turkey", *The Interrelationship Between Money and Capital Markets*, Ankara, CMB Publications, 1988.
Ersel, Hasan, "Risk Taking Behaviour of Banks, Credit Rationing and Structural Adjustment", *Development of Financial Markets in the Arab Countries*, Iran and Turkey, Proceedings of a Conference Held in Beirut, Lebanon , ERF Publications: Cairo, 1997.
Ersoy, Asuman, "Satırlar Arasında Bir Gezinti", *İş Dergisi*, Sayı 274 (Ağustos 1989).
Ete, Muhlis, "Devletçilik ve Planlı Ökonomi", *Ekonominin Bugünkü Meseleleri*, İstanbul Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, İktisat ve İçtimaiyat Enstitüsü Neşriyatı, No:1, 1934.
Feyzibeyoğlu, İ., "Atatürk ve Bankacılık", *Maliye Dergisi*, Ekim 1981.
İ(şmen), M(uvaffak), "İş Bankası'nın Yıldönümü", *Zafer*, 27.8.1952.
İlkin, Selim, "Türkiye'de Merkez Bankası Fikrinin Gelişimi", *Türkiye İktisat Tarihi Semineri, 8-10 Haziran 1973* (Der. O. Okyar), Ankara , Hacettepe Üniversitesi Yayınları, C.13, 1975.
Karacan, Ali İhsan, "Türk Bankacılık Endüstrisinde Fiyatlandırma", *Prof Dr. İsmail Türk'e Armağan*, Ankara, SPK Yayını, 1996.
Karagöz, Burhan, "İş Bankası Havası", *İş Dergisi*, Sayı 1 (Ağustos 1965).
Kılıç, Altemur, "İş Bankası ile Doğup Büyümek" (Bankamız Kurucuları:4), *İş Dergisi*, Sayı 262 (Ağustos 1988).
Kuruç, Bilsay, "1930'ların Sanayi Hareketinde Unutulanlar ve Az Bilinenler", *75 Yılda Çarklardan Chip'lere*, İstanbul, Tarih Vakfı Yay., Nisan 1999.
Kutay, Cemal, "Türkiye İş Bankası Nasıl Kuruldu?", 22 Austos 1994 tarihli Gözlem'den aktaran *İş Dergisi*, Sayı 334 (Ağustos, 1994).
Neyzi, Nezih H., "Türk Bankacılığında Reklam", *Türk Bankacılığında 50. Yıl*, İstanbul, 1974.
Ökçün, Gündüz, "1909-1930 Yılları Arasında Anonim Şirket Olarak Kurulan Bankalar", *Türkiye İktisat Tarihi Semineri*, 8-10 Haziran 1973 (Der. O. Okyar), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, C.13, 1975.
Önder, Mehmet, "Uluslararası Kitap Yılı ve Türkiye İş Bankası Sergisi", *İş Dergisi* Sayı 70-71 (Mayıs Haziran 1972).
Özatay, Fatih, "1994 Krizinden Alınacak Dersler: Kamu İç Borç Yönetiminde Yapılan Yanlışlıklar ve Güven Bunalımı" *İşletme ve Finans*, 10(109), 1995.
Silier, Oya, "1920'lerde Türkiye'de Milli Bankacılığın Genel Görünümü", *Türkiye İktisat Tarihi Semineri*, 8 10 Haziran 1973 (Der. O. Okyar), Ankara , Hacettepe Üniversitesi Yayınları, C.13, 1975.
Sönmez, Mustafa, "Sermaye Biriktiminin 75 Yıllık Gelişimi: Kilometre Taşları", *75 Yılda Paranın Serüveni*, (Haz. M. Sönmez), İstanbul, Türkiye İş Bankası/Tarih Vakfı, 1998.
Suad, Faik, "Sövmeyi Bırakın da Tenkidin Zevkini Tadın", *Ulus*, 22 Kasım 1964.
Tekeli, İ. ve İlkin, S., "Kurtuluş Savaşı Sırasında, Avrupa'daki Bir Türk Gencinin (A.Şeref Önay'ın) Kalkınma Sorunlarıyla İlgili Çalışmaları", *Armağan, Kanun-u Esasi'nin 100. Yılı*, Ankara Üniv., SBF Yay. No: 423, 1978.
Toker, Ali Vecdi, "Teklif Sistemimiz İkinci Yılında", *İş Dergisi*, Sayı 1 (Ağustos 1965).
Yenal, Oktay, "Development of the Financial System", *F.Shorter (ed.), Four Studies on Economic Development of Turkey*, London, Frank Cass & Co., 1967.
Yılmaz, Ayla, "Sandıklarımız ve Getirdikleri: Emekli Sandığı Müdürü Erkal Vakur Cöbek ile Yapılan Söyleşi", *İş Dergisi*, Sayı 177 (Temmuz 1981).

D. Kitaplar

Akgüç, Öztin, *100 Soruda Türkiye'de Bankacılık*, Ankara, Gerçek Yayınevi, 1989.
Akgüç, Öztin, *Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanında Gelişmeler*, Ankara, TBB Yayını, 1975.
Akşin, Sina, *Jön Türkler ve İttihat ve Terakki* (2'nci baskı), Ankara, İmge Kitabevi, 1998.
Alptürk, N., *Merkez Bankacılığı*, Ankara, TBB Yayını, 1972.
Ant, Metin; Ergun Şenlik, Erkan Çanak, *Kültürel Etkinlikler ve Büyük Kuruluşlar*, Ankara, TİB Kültür Yayınları, 1981.
Arar, İ. (der.), *Hükümet Programları, 1920-1965*, İstanbul, 1968.
Arıcanlı, T.; Rodrik, D. (edit.), *The Political Economy of Turkey, Londra*, MacMillan, 1990.
Artun, T., *Türkiye'de Bankacılık*, Ankara, Tekin Yay., 1980.
Atasagun, Y. S., *Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası :1888-1939*, İstanbul, Kenan Basımevi, 1939.

Atay, Falih Rıfkı, *Çankaya*, C.II, İstanbul, Dünya Yayınları, 1958.
Avcıoğlu, Doğan, *Türkiye'nin Düzeni*, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1973.
Aydemir, Şevket Süreyya, *İkinci Adam, İsmet İnönü*, İstanbul, Remzi Kitapevi, Birinci Cilt, 2..Baskı, 1968.
Aydemir, Şevket Süreyya, *Tek Adam, Mustafa Kemal (1922-1938)*, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2. Baskı, 1966.
Barker, James M. ve diğerleri, *The Economy of Turkey (Dünya Bankası Raporu)*, Baltimore, 2. Baskı, 1952.
Başar, A. H., *Atatürk'le İç Ay ve 1930'dan Sonra Türkiye*, 2. Baskı, AİTİA Yay., Ankara, 1981.
Başar, A. H., *İktisadi Devletçilik*, İstanbul,1933.
Bayar, Celal, *Kayseri Cezaevi Günlüğü* (Yayına hazırlayan Yücel A. Demirer), İstanbul, Yapı ve Kredi Bankası Yayınları, 1999.
Bayar, Turgut, *La Türkiye İş Bankası et L'Economie de la Turquie*, Montreux, Imprimerie CH. Corbaz S. A., 1939.
Bayrak, M. Orhan, *Türkiye'yi Kimler Yönetti? 1920-1984*, İstanbul, Milliyet Yayınları, 1984.
Bila, Hikmet, *CHP Tarihi*, 1919-1979, Ankara, DMS Doruk Matbaacılık Sanayii, 1979.
Boratav, Korkut, *Türkiye İktisat Tarihi 1908-1985*, İstanbul, Gerçek Yayınevi, 1988.
Boratav, Korkut, *Türkiye'de Devletçilik: 1923-1950*, SBF Yay., Ankara, 1982.
Bozdağ, İsmet, *Gazi ve Latife* (6'ncı baskı), İstanbul, Tekin Yayınevi, İstanbul, 1998.
Bulutay, Tuncer, *Employment, Unemployment and Wages in Turkey*, DİE Yayını, Ankara, 1995.
Bulutay, Tuncer, Yahya. S. Tezel ve Nuri Yıldırım, *Türkiye Milli Geliri 1923-1948*, Ankara, SBF Yayını, 1974.
Butler, Richard, *Designing Organizations: A Decision-Making Perspective*, London, Routledge, 1991.
Clement, *The Mediterranean Debt Crescent*, Gainesville, Florida, University of Florida Press, 1996.
Derdiyok, T., *Türkiye'de Dış Borç Yönetimi*, Ankara, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, 1993.
Derin, Haldun, *Türkiye'de Devletçilik*, İstanbul, Çituri Biraderler Basımevi, 1940.
Doğan, Yalçın, *IMF Kıskacında Türkiye, 1946-1980*, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1980.
Duru, Cihan; Kemal Turan, Abdurrahman Öngeoğlu, *Atatürk Dönemi Maliye Politikası*, I. Kitap, Ankara, 1982.
Dümer, Tarık T., *Türkiye İş Bankası A. Ş.*, Lausanne, Imp. Ere Nouveelle, 1938.
Eldem , V., *Osmanlı İmparatorluğu'nun İktisadi Şartları Hakkında Bir Tetkik*, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1970.
Ertuna, Ö. ve Özler, G., *Sermaye Piyasasının Bankacılık Sistemi İzerindeki Etkileri*, İstanbul Bankası Yayınları, İstanbul, 1976.
Ertuna, Ö., *Finansal Kurumlar*, Ankara, Teori Yayınları, 1986.
Giray, Kıymet, *Türkiye İş Bankası Resim Koleksiyonu*, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, t.y.
Gülalp, Haldun, *Gelişme Stratejileri ve Gelişme İdeolojileri*, Ankara, Yurt Yayınları,1983.
Güvenç, Murat; Işık, Oğuz, *Emlak Bankası 1926-1998*, İstanbul, Emlak Bankası, 1999.
Hatiboğlu, Zeyyat, *Türkiye'de Bankacılık*, İstanbul, 1964.
Hines, W. D. ve diğerleri, *Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Umumi Bir Tetkiki*, Ankara, 1934.
İnan, Afet, *İzmir İktisat Kongresi, 17 Şubat-4 Mart 1923*, Ankara, TTK, 1982
İnönü, İsmet, *Cumhuriyet'in İlk Yılları-II, 1923-1938* İstanbul, Cumhuriyet Gazetesi Yayını, 1998.
Kafaoğlu, Aslan Başer, *DÇM Dosyası,Türkiye Ekonomisinde Skandallar*, İstanbul, Alan Yayıncılık, 1986.
Karaosmanoğlu, Yakup Kadri, *Politikada 45 Yıl*, Ankara, Bilgi Yayınevi, 1968.
Karaveli, Orhan, *Bir Ankara Ailesinin Öyküsü*, İstanbul, Pergamon, 1999.
Kazgan , Haydar, *Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Türk Bankacılık Tarihi*, İstanbul, Türkiye Bankalar Birliği, 1997.
Kepenek, Yakup, *Türkiye Ekonomisi*, Ankara, Teori Yay., 1987.
Kepenek, Yakup, *Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüsleri*, İstanbul, Gerçek Yay., 1990.
Keyder, Çağlar, *Dünya Ekonomisinin İçinde Türkiye:1923-1929* (2'nci baskı), İstanbul, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 1993.
Kocabaşoğlu, Uygur, *Şirket Telsizinden Devlet Radyosuna*, Ankara, SBF Yayını, 1980;
Koçak, Cemil, *Türkiye'de Milli Şef Dönemi*, 2. Cilt, İstanbul, İletişim Yayınları, 1996.
Kooperatif, Seçme Yazılar, 1932-1934, Yayına Hazırlayan B. Varlık, Gazi Üniv., Basın Yayın Yüksek Okulu Yay. No: 10, 1982.
Kuruç , Bilsay, *Belgelerle Türkiye İktisat Politikası* (1.Cilt), Ankara, SBF Yayını, 1988.
Kutay, C., *Celal Bayar*, C. I-III, İstanbul, Kenan Basımevi, 1939-1940.
Kutay, Cemal, *Celal Bayar: Bir Türk'ün Biyografisi*, İstanbul, Kemal Onan Matbaası, t.y.
Öçal, T. Tezer, *Para Teorisi*, Ankara, AİTİA Yay., No:121, 2. Baskı, 1978.
Ökçün , A. Gündüz, *Türkiye İktisat Kongresi, 1923-İzmir: Haberler-Belgeler-Yorumlar*, Ankara, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, 1997.
Önsüer, Nusret, *Bank-İş ile İzmir Türkiye İş Bankalılar Toplantısı*, İstanbul, Yenilik Basımevi, 1965.
Özatay, Fatih, Öztürk, Emin ve Sak, Güven, *Kaynakların Kamu ve Özel Kesim Arasında Dağılımı*, TİSİAD Yayınları, 1996
Özbek, S. Emin, *Tasarruf: Ekonomi İlmindeki Yeri*, Türkiye'de Tasarruf Hareketleri, Ankara, 1937.
Recai, M., *Banka*, İstanbul, Arkadaş Matbaası, 1934.

Sak, Güven, *Public Policies Towards Financial Liberalization*, CMB Publications, 1995.
Savaşkan, B., *Zonguldak Maden Kömürü Havzası Tarihçesi-1829-1989*, TKİ Eitim Daire Başkanlığı Yayını, Ankara, t.y.
Seyidoğlu, Halil, *Uluslararası İktisat*, İstanbul, Güzem Yayınları, 1993.
Soyak, Hasan Rıza, *Atatürk'ten Hatıralar*, II, İstanbul, Yapı ve Kredi Bankası Yayınları, 1973.
Sönmez, Sinan, *Dünya Ekonomisinde Dönüşüm, Sömürgecilikten Küreselleşmeye*, Ankara, İmge Kitabevi, 1998.
Şahingiray, Özel (Der.), *Celal Bayar'ın Söylev ve Demeçleri 1921-1938 Ekonomik Konulara Dair*, Ankara, 1955.
Şahingiray, Özel, *Celal Bayar'ın TBMM'de Yaptığı Kanun Tekliflerinin Esbab-ı Mucibeleri 1920-1937*, Ankara, TİB Yayını, 1955.
Tayanç, Tunç, *Endüstrileşme Sürecinde 50 Yıl*, İstanbul, 1974.
Tayanç, Tunç, *Sanayileşme Sürecinde 50 Yıl*, İstanbul, Milliyet Yay., 1973.
Tekeli ve İlkin (1982), E 336, E 337, E 338 (EK VII).
Tekeli, İ. ve İlkin, S., 1929 *Dünya Buhranında Türkiye'nin İktisadi Politika Arayışları*, Ankara, ODTİ Yay., 1983.
Tekeli, İ. ve İlkin, S., *Savaş Sonrası Ortamında 1947 Türkiye İktisadi Kalkınma Planı*, Ankara, ODTİ Yay., 1974.
Tekeli, İ.; İlkin, S., *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası*, Ankara TCMB, 1997.
Tezel, Y. S., *Cumhuriyet Döneminin İktisadi Tarihi (1923-1950)*, Ankara, Yurt Yayınları, 1982.
Thornburg, Max Weston; Spry, Graham, Soule, George, *Turkey: An Economic Appraisal*, New York, The Twentieth Century Fund, 1949.
Topçuoğlu, Orhan, Topçuoğlu, Tülin (Der.), *İlk Kadınlar*, Ankara, Demircioğlu Matbaacılık, (1998).
Toprak, Zafer, *Türkiye'de Milli İktisat 1908-1918*, Ankara, Yurt Yayınları, 1982
Tunçay, Mete, *Türkiye Cumhuriyeti'nde Tek-Parti Yönetiminin Kurulması (1923-1931)*, Ankara, Yurt Yayınları, 1981.
Turan, Gül Güven, *Uluslararası Para Sistemi, Dünü ve Bugünü*, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayını, 1980.
Türkiye'de Bankacılık, TBB/Capital Dergisi Yayını, İstanbul, 1999.
Ulutan, B., *Bankacılığın Tekâmülü*, Ankara, 1957.
Uras, T. G., *Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları*, İstanbul, İktisadi Yayınlar Ltd. Şirketi, 1979.
Warburg, J.P.; *Pourquoi Le Plan Marshall?*, Paris, Editions Self, 1948.
Yazgan, Teoman, *Türk Bankacılık Sistemi*, İstanbul, Toker Matbaası, 1973.
Yazman, M. Ö., *Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi*, 2. Baskı, Ankara, 1974.
Yerasimos, Stefanos, *Azgelişmişlik Sürecinde Türkiye*, Cilt:3, İstanbul, Gözlem Yayınevi, 3. Cilt, 1974.
Yüzgün, A., *Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (1923-1981)*, İstanbul, Der Yayınları, 1982.

E. Genel Başvuru Kaynakları

Meydan-Larousse, Cilt. 1- 6, İstanbul, Meydan Yayınevi, 1969-1971.
İstanbul Ansiklopedisi (Yayınlayan Reşat Ekrem Koçu), Cilt 1- 5, İstanbul, 1966 - 1969.
Türk ve Dünya Ünlüleri Ansiklopedisi, Cilt 2, 3, 4, 8, İstanbul, Anadolu Yayıncılık, 1983-1984.
Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi, İstanbul, Kültür Bakanlığı ve Tarih Vakfı, 1996.

F. Süreli Yayınlar

Adalet 1963; *Akis* 1954 - 1960; *Akşam* 1932, 1963; *Bulletin du FMI* (IMF Survey) 9 Haziran 1980; *Cahiers de l'Histoire* Temmuz-Eylül 1973; *Cumhuriyet* 1924 - 1988; *Dünya* 1964; *Ekonomi Politika* 1973; *Hakimiyet-i Milliye* 1924-1934; *Hürriyet* 1969; *İstanbul Vilayet Gazetesi* 1927; *İş ve Ekonomi* 1966; *Kadro* (tıpkıbasım) 1932 - 1935; *Milliyet* 1926 - 1934; *Resmi Gazete*, 14 Şubat 1956/9923, 25 Ocak 1980/16880 (Mükerrer), 16 Ocak 1987/19343, 22 Aralık 1999/23914 (Mükerrer); *Servet-i Fünun* (Uyanış) 1925-1930; *Son Havadis* 1969; *Son Posta* 1930 - 1946; *Tan* 1939; *Tasvir-i Efkâr* (Demokrasi Yolunda) 1959; *Tercüman* 1963; *Ulus* 1934-1960; *Vakit* 1924-1927; *Vatan* 1950-1960; *Yeni Sabah* 1963; *Yeni İstanbul* 1964; *Yeni Tanin* 1966; *Yenigün* 1973; *Zafer* 1950-1960.

III. Sözlü Tarih Görüşmeleri

26 Ağustos 1984 tarihinde Celal Bayar ile TİB Genel Müdürlüğü'nde yapılan görüşmenin video bant kayıtları.
27 Ekim 1997 tarihinde İstanbul'da Cahit Kocaömer ve Mustafa Kemal Sayar ile yapılan görüşmeler.
18 Şubat 1998 tarihinde İstanbul'da Ferit Basmacı ile yapılan görüşme.
06 Eylül 1999 tarihinde İstanbul'da Hurşit Sunguroğlu ile yapılan görüşme.
24 Eylül 1999 tarihinde İstanbul'da Talat Orhon ile yapılan görüşme.
14 Ekim 1999 tarihinde İstanbul'da Mehmet Turgut ile yapılan görüşme.
14 Ekim 1999 tarihinde İstanbul'da İsmail Hakkı Birler ile yapılan görüşme.
25 Ekim 1999 tarihinde İstanbul'da Emin Şadi Kulaksızoğlu ile yapılan görüşme.
25 Ekim 1999 tarihinde İstanbul'da Hikmet Küney ile yapılan görüşme.
23 Kasım 1999 tarihinde İstanbul'da Necdet Şardağ ile yapılan görüşme.
06 Ocak 2000 tarihinde İstanbul'da Aydoğan Belen ile yapılan görüşme.
02 Şubat 2000 tarihinde Burhan Karagöz ile yapılan görüşme.
03 Şubat 2000 tarihinde Ankara'da Ferruh Bozbeyli ile yapılan görüşme.

DİZİN

ABD 18, 29, 30, 38, 164, 343, 361, 363-366, 373, 376, 488, 541, 575
ABD Dış İktısadi Politika Komisyonu 372
Abdülhamit II 63
Abit Efendi 63
ABT Equitable Hayat Sigorta Şirketi 220
Aciman, Eli 81, 348
Adalan, Şevket 402
Adalet Partisi (AP) 401, 405, 458, 459, 469
Adana 57, 75, 122, 157, 159, 230, 318, 451
Adana şubesi 101, 117, 118, 321, 418
Adapazarı 125
Adapazarı Emnıyet Bankası 32
Adapazarı Islam Ticaret Bankası 32, 266
Adapazarı Şeker Fabrikası TAŞ 498
Adapazarı şubesi 211
AET 470, 484
Afyon şubesi 211
Afyonkarahisar Terakki-i Servet Bankası 32
Ağaoğlu Ahmet Bey 58
Ahmet Bey (Hanifzade) 52, 53
Ahmet İhsan ve Şürekâsı Osmanlı Şirketi 49
Ajans-Türk Matbaası 454
Akbaba 157
Akbank 300, 310, 378, 380, 385, 386, 398, 406, 442, 461, 489, 493, 494, 496, 497, 500, 506, 554, 591-594, 596, 598, 603
Akbank TAŞ Memurları Tekaüt Sandığı 400
Akça, Davut 402
Akdeniz Gübre Sanayii AŞ 499
Akdeniz, Giyas 307, 401, 402
Akduman, Nazmi 190
Aker, Abdullah 328
Akhisar 203
Akhisar şubesi 150
Akhisar Tütüncüler Bankası 27
Akıf Paşa 52
Aksa Akrilik Kimya Sanayii 500
Aksal, İsmail Rüştü 403, 404, 459, 526, 528
Aksaray şubesi 411
Akseki Ticaret Bankası 32
Akşam 157, 250
Akşehir Bankası 32, 266
Akşehir Tütüncüler Bankası 32
Aktar, Rasim (Aktarzade Rasim) 52, 53
Aktie Bolaget Svensko Bandels Bankeau Teaütlük İşleri 220
Aktulga, Avnı 194, 304
Aküren, Sabri 201
Alataş, Ahmet Hulusi 190
Ali Ramiz ve Şürekâsı 52
Âli İktisat Meclisi 36, 37, 252-254, 257
Ali, Kılıç (Kılıç Ali Bey) 65
Almanya 37, 38, 296, 329, 330, 340, 430, 431, 478, 488, 549-551
Alpullu 296
Alpullu Şeker Fabrikası 296
Alsaç, Orhan 433, 434
6/7 Eylül Hadiselerinde Zarar Görenlere Yardım Komitesi 357
6/7 Eylül olayları 346, 356, 358-360
Altın Standardı 263, 264
Altınyunus 500; – Tatil Beldesi 439; – Çeşme Turistik Tesisleri AŞ 603
Amasya Şeker Fabrikası TAŞ 498
Ambarlı 338, 439
Amerika 167, 168, 227, 339, 340, 348
Amerika Birleşik Devletleri bkz. ABD
Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası 408, 504, 509
Amortisman ve Kredi Sandığı 356, 383, 384, 384
Anadolu Ajansı 152, 452
Anadolu Anonimi Türk Sigorta Şirketi 57, 189, 190, 223, 233, 290, 291, 293, 500, 602
Anadolu Bankası 382, 504, 591
Anadolu Cam Sanayii AŞ 499, 500
Anadolu Şeker Fabrikaları TAŞ 297
Anadolu Şirketi 289
And, Cenap 141
Aniş, Nejat 200
Ankara 47, 51-54, 57, 64, 65, 67, 75, 83, 105, 106, 109, 111, 114, 121, 127, 130, 133, 134, 152-154, 157, 158, 197, 203, 211, 220, 222, 230, 238, 239, 268, 314, 338, 355, 403, 408, 411, 414, 419, 420, 422, 434, 435, 444, 451, 452, 456, 457, 461, 463, 527, 532-536, 541, 543, 544, 549, 556, 571
Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi 189, 500, 602
Ankara Erkek Lisesi 452
Ankara Hukuk Fakültesi 235, 341, 452
Ankara Mensucat Fabrikası TAŞ (Yüniş) 296
Ankara merkez şube 77, 83, 85, 134, 205, 211, 239, 411
Ankara Mutabakat Merkezi 419
Ankara Otomasyon Merkezi 419-421
Ankara Palas Otelcilik TAŞ 286
Ankara Satranç Kulübü 231
Ankara Sıkıyönetim Komutanlığı 444
Ankara Sinema İşleri Türk Limited Şirketi 235
Ankara Şirketi 289
Ankara şubesi 49, 75, 84, 132, 133, 141, 142, 147, 153, 155, 205, 211, 310, 321, 407, 411, 418, 423, 551, 552
Ankara Ticaret Odası 53
Ankara Un Ekmek TAŞ 286
Ankara Üniversiteşi 340, 341, 350, 449
Antalya 203, 540
Arap-Türk Bankası 509, 602
Aras, Reştan 419, 420
Aras, Tevfik Rüştü 210, 306, 341
Armaoğlu, Fahir 402, 403, 447
Armatörler Birliği 54
Arsıulusal İzmir Panayırı (ayrıca bkz. İzmir Enternasyonal Fuarı) 254
Arslaner, Yahya 528
Arthur Anderson Denetim AŞ 538, 546
Artvin 328
Arzin, Nemire 190
Asliye Hukuk Mahkemesi 446
Asya 167
Atakan, Ziya 434
Atalay, Kemal 403
Atalay, Sırrı 528
Atasagun, Yusuf Saim 341
Atatürk, Mustafa Kemal (Gazi) 3, 4-9, 15-17, 22, 24, 29, 47, 49, 51, 53-55, 59, 62, 63, 65, 69, 70, 79, 83, 85, 87-89, 91, 93-98, 103, 111, 123, 138, 143, 146, 161, 188-191, 194, 198, 227, 228, 240, 241, 243, 250, 254, 260, 302, 349, 352, 356, 400, 405, 457, 460, 462, 522, 524, 552
Atatürk Orman Çiftliği 53
Atay, Falih Rıfkı 47, 81
Atıl, Tevfik 434
Avrupa 7, 20, 37, 38, 73, 105, 131,

134, 141, 155, 166-168, 201, 226, 227, 238, 292, 305, 323, 339, 340, 365, 371, 480, 550, 551, 571
Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) 471
Avrupa İktisadi İşbirliği Komitesi (EECC) 365
Avrupa İktisadi İşbirliği Örgütü (OEEC) 362, 366
Avrupa İmar Programı 365
Avrupa Kalkınma Programı 365
Avrupa Topluluğu (AT) 550
Avunduk, Üzeyir 54, 144, 302, 306, 308-310, 341, 345, 346, 348, 350, 356, 357, 440
Ayaydın, Aydın A. 530
Aydemir, Orhan 403, 527
Aydemir, Şevket Süreyya 241, 242, 250, 363
Aydın 211, 415
Aydınlı, Güngör 529
Aydınoğlu, Güngör 448, 528
Ayerdem, Ali Hikmet 237
Aygün, Kemal 306
Aytaç, Halim 528, 529
Aytür, Memduh 528, 542
Ayvalık 121, 203
Ayvalık şubesi 415
Bağ-Kur 583
Bağımsız Denetim Kuruluşlarına İlişkin Tebliğ 538
Bailey, Max 373
Bakanlar Kurulu 35, 36, 41, 43, 45, 59, 61, 65, 77, 79, 81, 117, 146, 196, 198, 251, 254, 290-292, 295, 297, 354, 363, 372, 383, 431, 479, 510, 510, 517, 561, 561-563, 588, 601
Bakırköy 259
Bakırköy Pamuklu Dokuma Fabrikası 38
Bakırköy şubesi 411
Balat 323
Balıkesir 57, 121, 157, 203, 237, 298
Balıkesir Pamuk Dokuma Sanayii TAŞ 499
Balıkesir şubesi 120, 133, 140, 321
Balıksan Balık İşleme Sanayii ve Ticaret AŞ 604
Balkan Savaşı 63, 64
Balmumcu Kışlası 310, 346
Banca d'America d'Italiana 504
Bandırma 211
Bank Ekspres 588
Bank of America 504
Banka İşleri i Tanzim Komitesi 382
Banka Kartı Yönetmeliği 545
Banka Kontrol Talimatnamesi 201
Banka Kredilerini Tanzim Komitesi 383, 384, 501
Banka Memurları Yardımlaşma Derneği 433
Banka Munzam Sandığı 523
Banka Sigorta İşçileri Sendikası (BASİSEN) 448
Banka ve Büro İşçileri Sendikası 440, 441
Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü 340, 341, 425, 460
Banka-Bürosen 448
Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) 587, 588
Bankacılık Kanunu 385
Bankalar Birliği 382, 442, 460, 466, 522, 533
Bankalar Kanunu 58, 140, 267, 385, 492, 505, 518, 522, 535, 535, 573, 588
Bankalar Kanunu (2999 sayılı) 127, 164, 195, 200, 218, 240, 265, 271-275, 281, 380
Bankalar Kanunu (3182 sayılı) 601, 602
Bankalar Kanunu (4389 sayılı) 587
Bankalar Kanunu (7129 sayılı) 266, 301, 307, 380, 382-384, 386, 392, 395, 488, 490, 494, 495, 509, 516, 600
Bankalar Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun, (4491 sayılı) 601
Bankalar Konsorsiyumu 41, 263
Bankalar Tasfiye Fonu 384
Bankalar ve Ticaret Kanunu 315
Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu 270
Bankalararası Kart Merkezi (BKM) 545
banker krizi 567
Banque d'Athens 49
Barcelona 105
Barem Kanunu 195, 196, 213, 215, 217, 218, 221, 336
Barker 276, 366
Barker raporu 276, 367
Barlas, Cemil Sait 329
Bartın 121, 125
Barutçu, Faik Ahmet 302
Basın ve Yayın Yüksek Okulu 450
Basmacı, Ferit 352, 402, 403, 407, 408, 410, 452, 528
Başar, Ahmet Hamdi 228, 251, 252
Başar, Enver Dündar 306
Başara, Rasim 51, 59, 63, 67, 191
Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu 562
Başkent şubesi 545
Başsorgun, Argun 226
Bayar, Celal (Celal Bey, Mahmut Celal) 4-9, 11, 15, 17, 28, 43, 44, 46, 49-51, 53, 54, 57, 59, 67-71, 73, 75, 99, 100, 107, 108, 112, 114, 115, 120-123, 125, 126, 129, 133-137, 139, 140, 145, 146, 155, 158, 160, 162, 163, 174, 182, 190-192, 197, 198, 209, 210, 214, 228, 240, 241, 246, 247, 249-251, 254, 259-261, 286, 292, 294, 302, 328, 349, 350, 353, 357, 400, 404, 405, 462
Bayar, Reşide 190, 302
Bayındır, Mustafa Atıf 306
Baykara, Zeyyad 528
Baylor Üniversitesi 364
Baytın, Tulû 433
Bebe, Ali Rıza 75
Beden Terbiyesi Ankara Bölge Müdürlüğü 239
Behlil, İbrahim 230
Bekir, Vehbi 76
Belbez, Hikmet 307, 442
Ben de Yazdım 353
Benderlioğlu, Mehmet Atıf 306
Bereketoğlu, Vecih 236
Bergama 57, 203
Berk, Medeni 346
Berkiş, Suat Şerif 200
Berlin 237, 430, 431, 549
Beş Yıllık Kalkınma Planı 365
Beş Yıllık Sanayi Planı 363
Beşe, Hakkı Kâmil 307, 401, 402
Beşiktaş şubesi 411
Beyazıt 211
Beyazıt şubesi 321
Beykoz Deri ve Kundura Fabrikası 38
Beykoz şubesi 409
Beyoğlu şubesi 132, 156, 319, 321, 323, 411
Bezmen, Halil Ali 230
Bezmen, Refik 358
Bıyıkoğlu, Nevin 456
Bıyıkoğlu, Tevfik 190, 302
Bilecik 64, 67, 297, 328
Bilgişin Şevket Memedali 233, 306
Birdoğan, Abdülkadir 226, 529
Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (BBYKP) 385, 466, 468, 502, 504, 506, 596
Birinci Beş Yıllık Sanayi Programı 246, 254, 258-261, 286, 287, 294, 297, 298
Birinci Dünya Savaşı 19, 53, 54, 64, 67, 70, 264
Birler, İsmail Hakkı 403, 404, 527

Birleşik Yatırım Bankası AŞ 589
Bitlis 327, 328
Bitlis İmar ve Kalkındırma Derneği 327
Bitlis Valiliği 327
Bitlis Vilayeti 328
Bolu 298
Boratav, Korkut 472
Borçlar Kanunu 381
Bornovalı, Lütfi 402
Boysan, Mustafa Mecdi 68, 193
Bozbeyli, Ferruh 403, 528, 529
Bozkurt, Mahmut Esat 22-24
Bozok 51, 64
Bozok, Salih 51, 52, 59, 63, 67, 191
Böke, Ayhan 434
Buğday Bankası 378, 382, 504
Bulad, Ali Becil 194, 305
Bulca, Ahmet Fuat 51, 59, 62, 64, 68, 190, 191, 193
Bulca, Sabih 190
Bulgaristan 70
Burhaniye şubesi 415
Burroughs 542
Bursa 15, 50-52, 54, 57, 69, 70, 75, 105, 111, 159, 296-298, 310
Bursa Dokumacılık ve Trikotaj TAŞ (İpekiş) 296
Bursa Mıntıka Ziraat Mektebi 310
Bursa şubesi 54, 100, 107, 108, 120, 122, 133, 197, 321
Bursa Tıp Fakültesi 354, 460
Bursa Ticaret Odası 252
Bursa Ticaret ve Sanayi Odası 50
Bükreş 228
Bütçe Kanunu 28, 32
Bütün, Lütfullah 403
Büyük Millet Meclisi bkz. TBMM
Büyükdere 323
Caddebostan şubesi 543
Celal Bey bkz. Bayar, Celal
Cam Elyaf Sanayii AŞ 499
Cankardaş, Haşim Zekâi 194
Cenevre 142
Cepli, Cemil 440
Cerrahpaşa Tıp Fakültesi 460
Ceytaş Ceyhan Tekstil Sanayii AŞ 499, 605
Chase National Bank New York
Tekaütlük ve Sigorta Planı 220
Cıngıllıoğlu Grubu 495
Cidde 329
CODEX 542, 543
Columbia Üniversitesi 311, 407
Compagnie Suisse de Reasurance 292
Conker, Nuri 63, 68, 191, 193
Coventry Steel Caravans Ltd 323
Cöbek, Erkal Vakur 226
Cumhurbaşkanlığı Genel Kâtipliği 328
Cumhuriyet Halk Partisi/Fırkası (CHP) 29, 47, 62, 71, 77, 126, 148, 150, 188-190, 193, 228, 230, 240, 241, 243, 245, 250, 306, 327, 344-346, 362-366, 368, 369, 399, 401, 402, 405, 406, 453, 458, 459, 522-524
Cüceoğlu, İbrahim 7, 403, 453
Çakmak, Fevzi (Mareşal) 190
Çakmak, Nigâr 400
Çam, Selahattin 193, 198, 199, 215, 404
Çankaya 8, 9, 15, 53
Çankaya Spor 231
Çankaya şubesi 545
Çavuşoğlu-Kozanoğlu Grubu 495
Çayırova Cam Sanayii AŞ 499
Çeçener, İsmet 226, 403, 528
Çelik Halat ve Tel Sanayii AŞ 606
Çerçel, Rıza 357
Çeşme Tatil Sitesi 439
Çetin, Kemal 434
Çetinoğlu, Hulusi 528
Çıkvaşvili, Mihael 358
Çiftçiyi Topraklandırma Kanunu 362
Çilli, Ahmet Muhtar 190
Çin 167
Çinici, Behruz 433
Çoban Mehmet 236-238
Çocuk Esirgeme Kurumu 231, 354, 452
Çoruh 408
Çukurova 536
Çukurova Holding 494
Dağ, Şevket 236
Dahiliye Vekâleti 148
Dal, Behlül 456
Dallı, Ahmet 144, 306, 308, 310-312, 316, 324, 346, 351, 352, 406, 410
Darülfünun Edebiyat Şubesi 63
Darülfünun Hukuk Fakültesi 15
Darülfünun Riyaziye Bölümü 197
Darüşşafaka Cemiyeti 231
Darüşşafaka Lisesi 231
Demir Toprak A.Ş. 234
Demirbank 378, 495
Demircan, Cavide 190
Demirel, Süleyman 401, 406, 434, 469, 485, 486
Demirtaş, İsmet 528
Demokrat Parti (DP) 71, 305, 306, 310, 327, 344-346, 359, 360, 362-364, 366, 368-370, 372, 375, 440, 462
Denetim Revizyon Tasdik Yeminli Mali Müşavirlik AŞ (DRT) 538
Denizbank 260
Denizcilik Bankası 375, 378, 506, 561
Denizli 540
Denizli İktisat Bankası 32
Denizyolları İşletmesi Müdürlüğü 228
Dernekler Kanunu 226
Destek Reasürans TAŞ 500, 603
Deutsche Bank 340
Deutsche Orient Bank 15, 54, 70, 107, 197
Devlet Demiryolları İşletmesi 375
Devlet Memurları Aylıklarının Tevhid ve Teadülüne Dair Kanun 196
Devlet Resim ve Heykel Sergisi 235
Devlet Sanayi Ofisi (DSO) 244, 248, 252, 253
Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası (DESİYAB) 506
Devlet Tiyatroları 452
Devlet Yatırım Bankası (DYB) 504, 591, 596
devlet iç borçlanma senedi (DİBS) 565, 567, 569, 570, 577, 599, 600
Dıranas, Ahmet Muhip 153, 402, 451, 452
Dışkapı şubesi 411
Dicleli, Vedat 364
Dil ve Tarih Kurumu 5
Dilber, İbrahim 358
Dinçbaş, Yakup 306, 316
Ditaş Doğan Yedek Parça İmalat ve Teknik AŞ 604
Diyarbakır 126, 328, 338, 412
Diyarbakır şubesi 321, 327
DMO (Devlet Malzeme Ofisi) 375
Doğan Kardeş 351
Doğu, Yaşar 236, 238, 239
Doğuş Holding 386, 494
Dokumacılık TAŞ 296
Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (DBYKP) 484, 493, 507
döviz tevdiat hesapları (DTH) 574-577, 599
Dövize Çevrilebilir Türk Lirası Mevduat Hesabı (DÇM) 477-484, 487, 594, 595
Duhamel, Georges 352
Duruiz Mecit Rıza 304, 305, 308, 309, 404
Dünya Bankası 361, 362, 366, 367, 374, 567, 582
Dünya Bankası Heyeti 276
Düren, Akın 403, 528

Düsseldorf şubesi 550
Düyun-ı Umumiye İdaresi 26
EBK 375
Ecevit, Bülent 485, 486, 488
Edirne 64, 203
Edirne şubesi 153
Edremıt 121, 203
Edremit şubesi 141, 415
Efes 434
Egebank 589
Ekin, Cavit 190
Ekinci, Fikret 449
Ekonomi ve Artırma Haftası 254, 261, 286
Ekonomik Politikalar Bildirgesi 578-580, 582, 586
Ekşi, Memduh 529, 530
El'aziz İktisat Bankası 32
Elektrik İşleri Etüt İdaresi 259
elektronik fon transferi (EFT) 541, 546
Eliyeşil, Sadık 190, 302
Eliyeşil, Şadi 230
Emek şubesi 430
Emekli Sandığı 219, 221, 224, 225, 405, 406, 408, 438, 442, 524, 583
Emekli Sandığı Vakfı 225
Emin Bey (Edirneli) 51
Emin Hattat Grubu 495
Eminönü 415, 416
Emlak Bankası 308
Emlak ve Eytam Bankası 28, 31, 32, 32, 117, 284
Emlak ve Kredi Bankası 239, 357, 496
Emniyet Sandığı 174
Engin, Süreyya 226
Ercan Holding 495, 604
Erda, Sait 199, 215, 304, 308, 404
Erden, Salih 528
Ereğli 248, 293, 295
Ereğli Havzası Kömürleri Satış Birliği Hakkında Kararname 295
Ereğli Kömür İşletmesi 295
Ereğli Şirketi 248, 294
Eren, Ramazan Saim 401, 402
Erener, Muhittin 306
Erer, Mehmet 312
Erginay, Akif 307, 401, 402
Ergun, Şevki 194
Ergün, Salih 530
Eriş, Muammer Saffet 54, 88, 91, 137-139, 192, 197, 200, 213, 214, 218, 233, 404, 405
Erişirgil, Mehmet Emin 344
Erkan, Yaşar 236, 237
Erkin, Rukiye 190
Ermenek Ahali Bankası 32
Ersin, İclal Rıza 227
Ersin, Nejat 433
Ersöz, Adnan 528
Ersun, Namık Kemal 525, 528
Eryavuz, İhsan 51, 59, 64, 161, 191
Erzin, İsmail 190
Erzin, Mustafa 190
Erzin, Yusuf Ziya 190
Erzincan 237
Erzurum 159, 318, 338, 412, 463
Erzurum şubesi 150, 212, 321
esas mukavelename 523, 525, 527, 534, 535
Esenboğa 411
Esi, Sait İbrahim 357
Eskişehir 296, 297, 355, 544
Eskişehir Bankası 32, 494, 589
Eskişehir Çiftçi Bankası 32
Eskişehir Ticaret Lisesi 451
Esmer, Şükrü 234
Essen 431
Etibank 259, 260, 288, 293, 357, 363, 375, 496, 506
Etlik Arşivi 421
ETM-POS 545
Evkaf İdaresi 49, 77, 79
Evkaf Nezareti 112
Evkaf Umum Müdürlüğü 47
Evliyaoğlu, İlhan 529, 530, 532
Eximbank 363
Eyüp 323
Faal Ajans 348
Fatih şubesi 411
Fatsa şubesi 211
Fazıl Kunkut ve Oğulları İthalat-ı İhracat Şirketi 323
Fenerbahçe 231, 349, 466
Feshane Yünlü Dokuma Fabrikası 38
Filmcilik Türk Anonim Şirketi (FİTAŞ) 234, 235
finansal baskılama 567
Frankfurt 329, 430, 431, 549
Frankfurt şubesi 549, 550
Fransa 37, 488
Fransız Şark Bankası 123
Galata 211
Galata şubesi 319, 321, 411
Galatasaray 231
Galatasaray Lisesi 198, 234, 407, 408
Galatasaray şubesi 411
Gandur, Mustafa 230
Gandur, Nazım 230
Garanti Bankası 300, 378, 385, 386, 442, 495-497, 500, 506, 554
Gazetecilik ve Matbaacılık Türk Anonim Şirketi 233, 234
Gazetecilik ve Neşriyat Türk Limited Şirketi 233
Gaziantep 65, 122
Gelsenkirchen 549
Gemlik 211
Gemlik Reji İdaresi 15
genel müdürlük (müdüriyet-i umumiye/umum müdürlük) 8, 11, 133, 134, 136, 138, 144, 198, 200, 215, 220, 221, 229, 238, 249, 304, 309-317, 327, 328, 335, 359, 360, 399, 403, 406, 408, 409, 412-414, 421, 422, 426, 430, 431, 433, 434, 441-443, 445, 447, 449, 463, 525, 532-534, 536-540, 546, 551, 556
General Elektrik 500
General Motors 53
Giray, Kıymet 236
Giresun şubesi 121
Gölet, Cevdet 306-308, 344, 353, 401, 402, 404
Gönen 323
Gönenç, Ali Sait 402, 430
Göver, Osman Nuri 141
Gözlem ve Forum 8
Gümüşhane 328
Günaltay, Şemsettin 346
Güneş, Turan 401-403, 406, 444, 447, 450, 458, 459
Güney Doğu Asya krizi 568
Güney Sanayi ve Ticaret İşletmeleri AŞ 606
Güney, Münir Raif 528
Gür-Ser Elektrik 434
Güreli, Ali Enver 307, 401, 402
Gürer, Cevat Abbas 68, 191,
Hacı Mehmet Şalcı Mahdumları Halı Ticarethanesi 47
Hafız Halit Efendi 50, 52
Hâkimiyet-i Milliye 9, 15, 43, 57-59, 63, 73, 132, 149, 160
Hakkâri 328
Halk Bankası 310, 588
Hamburg 209, 329, 330, 430, 431, 549
Hamburg şubesi 209
Harbiye Nezareti 112
Harici Muamelat ve Kambiyo Talimatnamesi 417
Hariciye Vekâleti 228
Has Holding 495
Has, Nur 230
Havran 533
Haydar Şekip Bey 43, 68, 73, 76, 99, 100, 134, 198
Hayrünnisa Aliye 190
Hazine 345, 382, 406, 407, 458,

481, 501, 506, 522, 524, 569, 573
Hazinece Özel Teşebbüslere Kefalet Edilmesi ve Döviz Taahhüdünde Bulunulmasına Dair Kanun (5583 sayılı) 368
Helios Büyük Elektrik Mağazası 48
Helsinki 239
Henri Zellich ve Ortakları Kırtasiye, Kâğıt, Hurufat ve Matbaa Şirketi 48
Heral, İsmail 529, 530
Hereke İplik ve Yünlü Dokuma 38
Hesap Uzmanları Kurulu 483
Hilal Spor 231
Himaye-i Etfal Cemiyeti 232
Hindistan 4, 167
Hisarbank 495
Hissedarlar Fevkalade Umumi Heyeti 300
Hollanda 28, 355, 549
Hollanda Bankası 28, 197
Holtay, Arif Hikmet 212
Holylen Sentetik İplik Sanayii AŞ 499
Hukuk Mektebi 67
Hukuk Müşavirliği Talimatnamesi 415
Hukuk Usulü Muhakemeleri Kanunu 196
Hüseyin (Kavalalı İbrahim Paşazade) 51, 52
Hüseyin Hüsnü Bey 51
Hüseyinbeyzade İbrahim 52
IBM 542, 543
Ilgar, Rıfat 190, 193
IMF 361, 362, 366, 370, 376, 485, 486, 488, 558, 560, 567, 578, 579, 581, 582, 584, 587, 589
İcra Vekilleri Heyeti 4, 8, 9
İçişleri Bakanlığı 327
İğdemir, Uluğ 352, 401, 402, 447
İkbal, Muhammed 352
İkdam 157
İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (İBYKP) 467, 470, 489, 504, 505
İkinci Beş Yıllık Sanayi Programı 259, 286
İkinci Dil Kurultayı 199
İkinci Dört Yıllık Sanayi Planı 260
İkinci Dünya Savaşı 71, 201, 205, 209, 213, 227, 230, 264, 275, 277-279, 281, 282, 329, 366, 387, 389
İktisadi Devlet Teşekküleri (İDT) 260, 504, 602
İktisadi Devlet Teşekkülleriyle Müesseseleri ve İştirakler Hakkında Kanun 517
İktisadi İşbirliği Anlaşması 365, 366
İktisat Bakanlığı 273
İktisat ve Ticaret Bakanlığı/Vekâleti 70, 197, 198, 250, 251, 253, 256-259, 261, 328, 363, 364
İktisat Vekâleti Sanayi Tetkik Heyeti 363
İktisat Vekâleti Teşkilat ve Vazifeleri Hakkında Kanun 259
İlker, A. Nazmi 194
İller Bankası 344
İlmen, Vecihe 5
İmar ve İskân Vekâleti 9, 43, 47
İnan, Afet 190, 302
İnebolu 125
İnebolu şubesi 211
İnegöllüzade Hacı (Mehmet) Saffet Bey 50, 51, 54, 107, 197
İnegöllüzade Mehmet Refet Bey 51, 52
İngiliz Kültür Heyeti 227, 424
İngiltere 37, 323, 340, 356, 488, 541, 551
İnhisarlar İdaresi 228
İnkılap Müzesi 460
İnönü, İsmet 28, 47, 53, 57, 95-97, 145, 146, 189, 190, 194, 227, 241-243, 245, 249, 258, 260, 302, 362, 366, 400
İnterbank 568, 569, 588
İpar, Mehmet Hayri 190, 400
İpek-İş Mensucat TAŞ 499
İpekçi Kardeşler 234, 235
İpekiş Türk Anonim Şirketi 233, 355
İran 210
İskenderiye 209, 329
İskenderiye şubesi 209, 321
İskenderoğlu, Recai 403, 528
İsmet Paşa bkz. İnönü, İsmet
İspanya 37
İspirto İnhisarı 286
İstanbul 20, 23, 24, 28, 44, 48-53, 57, 63-65, 67, 69-71, 75, 105, 107, 111, 122, 127, 130, 133, 134, 143, 150, 152, 153, 155-159, 172, 193, 203, 211, 230, 232, 234, 237, 247, 252, 266, 268, 298, 308, 309, 311, 313-315, 318, 319, 321, 338, 346, 355-358, 402, 403, 407, 408, 410, 412-414, 419, 422, 439-441, 444, 446, 451, 456, 461, 463, 466, 531, 534-537, 539, 543, 544, 549, 556
İstanbul Altın Rafinerisi AŞ 606
İstanbul Ansiklopedisi 310, 311
İstanbul Bankası 495
İstanbul Belediyesi 534
İstanbul Belediyesi Genel Meclisi 358
İstanbul Belediyesi İktisat Müdürlüğü 324
İstanbul Divan Edebiyatı Müzesi 457
İstanbul Ekspres 356
İstanbul Emniyet Sandığı 25, 27, 31, 32
İstanbul Esnaf Bankası 32
İstanbul İstihbarat Müdürlüğü 411
İstanbul Liman Şirketi 286
İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) 416, 522, 523, 524, 570, 571
İstanbul Mıntıkası Pozisyon Müdürlüğü 314, 315, 319, 410
İstanbul Milli Sanayi Birliği 250
İstanbul Mülki Tıbbiye Mektebi 67
İstanbul Otomasyon Merkezi 419, 420
İstanbul Sanayi Odası 357
İstanbul Sıkıyönetim Komutanlığı 444
İstanbul şubesi 73, 99, 100, 103, 121, 133-135, 139, 141, 142, 153, 154, 156, 157, 159, 192, 197, 198, 199, 205, 231, 233, 234, 238, 309, 339, 346, 408, 411, 418
İstanbul Takas Odası 34
İstanbul Ticaret Odası 357, 358
İstanbul Ticaret ve Sanayi Grupları 24
İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Sanayi Şubesi 37
İstanbul Umum Sigorta TAŞ 400
İstanbul Üniversitesi 341, 350
İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi 452
İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi 423
İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi 420
İstanbul ve Trakya Şeker Fabrikaları TAŞ 296
İstanbul Yelken Kulübü 466
İstikrar Kanunu 262, 263
İsviçre 141, 142, 549
İsviçre Federal Bankası A.Ş. Tekaüt Sandığı Tesis Senedi ve Nizamnamesi 220
İş Bankası Bilgi İşlem Merkezi 546
İş Bankası Destek Reasürans TAŞ 289

İş Bankası Emekli Sandığı Vakfı 522
İş Bankası Kültür Yayınları 349, 351, 352, 451, 456
İş Bankası Müzesi 205
İş Bankası resim koleksiyonu 235, 236
İş Bankası Yat Yarışları 466
İş Bülteni 456
İş Dergisi 15, 420, 450, 453, 454, 552
İş Gazetesi 455
İş Komimport 209
İş Limited 209, 233
İş Net Elektronik Bilgi Üretim Dağıtım Ticaret ve İletişim Hizmetleri AŞ 543
İş Yatırım ve Menkul Değerler AŞ 537, 606
İŞ-KORAY Turizm ve Ormancılık Madencilik İnşaat Taahhüt ve Ticaret AŞ 606
İş-Sanat Galerisi 456
İşbay, Fahri Hüseyin
İşbay, Hüseyin Sami 198, 200
İşçi 351
İşçi Kredi Bankası 495
İşçi Sigortaları Kanunu 223
İşman, Türkân 200
İşmen, Muvaffak Cevdet 144, 200, 239, 306, 308, 309, 312, 334, 344, 346, 347
İtalya 37-39, 532
İthalatçı Birlikleri 364
İtibar-ı Milli Bankası 23, 26, 27, 54, 54-56, 61, 68, 100-102, 107, 108, 110, 112, 114, 115, 130, 146, 164, 167, 170, 188, 190, 266, 286, 308, 309
İtimad-ı Millı Türk Sigorta Şirketi 57, 190, 290, 291
İttihat ve Terakki 19, 20, 22, 26, 53, 70, 112, 117, 194
İzmir 6, 7, 46, 51, 52, 57, 67, 68, 70, 75, 105, 111, 122, 130, 147, 154, 157, 159, 203, 211, 268, 298, 315, 318, 339, 356, 410, 412, 413, 415, 439, 445, 456, 536, 543, 544, 549, 556
İzmir Enternasyonal Fuarı 456
İzmir Esnaf ve Ahali Bankası 32
İzmir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi 532
İzmir İktisat Kongresi 17, 22, 25, 29, 30, 267
İzmir İstihbarat Müdürlüğü 411
İzmir Liman Şirketi 286
İzmir Metalurji Fabrikası TAŞ 500, 606
İzmir Olağanüstü Durum Merkezi 544
İzmir şubesi 106, 108, 109, 111, 133, 205, 140, 321, 408, 411, 532
İzmit 259, 297, 298
Kabataş Lisesi 408
Kadıköy 211
Kadıköy şubesi 319
Kadro 245
Kâğıt ve Basım İşleri Anonim Şirketi 234, 289
Kâğıtçı, Mehmet Ali 250
Kâğıtçılık ve Matbaacılık Anonim Osmanlı Şirketi 49
Kaltakkıran, Faik 305
Kambiyo Muamelatı Merkez Komisyonu 20
Kamu Kesimi Borçlanma Gereği (KKBG) 476, 487
Kantarcı, Hayri 190
Kantemir, Edip 421
Kanun Hükmünde Kararname bkz. KHK
Karadeniz Bakır İşletmeleri AŞ 499
Karagöz 150, 234
Karagöz Gazetesi Komandit Şirketi-1924 286
Karagöz, Burhan 526, 528, 529, 529-532, 552
Karahan, Selahattin 403, 408, 448, 528, 529, 540
Karal, Enver Ziya 352
Karaman Milli Bankası 32, 266
Karamehmet, Hasan 230
Karamursal, Ziya 305
Karaosmanoğlu, Atilla 403
Karaosmanoğlu, Yakup Kadri 250
Karlsruhe 549
Kars 338
Kars şubesi 321
Karsan Otomotiv Sanayii Mamulleri Pazarlama AŞ 606
Karsan Otomotiv Sanayii ve Ticaret AŞ 606
Kartay, Cezmi 529, 530
Kasımpaşa 323
Kastelli 494
Kavaklıdere şubesi 545
Kavala 79
Kaya, Süleyman 448, 528
Kaya, Şükrü 190, 302
Kayra, Cahit 403, 458, 459, 528
Kayseri Cezaevi Günlüğü 353
Kayseri şubesi 121, 122, 321
Kazlı Deri Sanayii AŞ 499
Keban Holding ve Ort. Ağın Deri San. Aş 499
Keban Holding ve Ort. Plastik Sanayii AŞ 499
Keçiborlu 247, 286
Keçiborlu Kükürt Fabrikası 287
Keçiören 232
Kerven, Nahit 194, 305
Kesebir, Şakir 76
KHK (28 sayılı) 490, 491, 600, 601
KHK (70 sayılı) 510, 518, 601, 602
KHK (512 sayılı) 602
KHK (538 sayılı) 602
Kıbrıs 329, 330, 356, 440, 460, 461, 480, 526, 549
Kıbrıs harekâtı 460, 508, 512
Kıbrıs şubesi 605, 607
Kıbrıs Türk Kültür Derneği 460
Kılıç, Ali 43, 47, 51, 52, 59, 68, 100, 191, 306, 402
Kılıç, Altemur 47, 529
Kılıç, Celal 226
Kılıç, İlyas 528
Kılıç, Namık Kemal 529
Kınacı Şakir (Kınacızade Şakir) 51, 52, 59, 65, 68, 159, 160, 191
Kırklareli Cam Sanayi AŞ 606
Kırman, Ahmet 530
Kırşehir 67
Kısakürek, Necip Fazıl 153
Kızılay 231, 354, 355, 357, 359
Kızılay şubesi 545
Kibrit İnhisarı 286
KİK 602
Kilimli Kömür Madenleri TAŞ 294
Kireçlik Kömür Madenleri TAŞ 294
KİT 375, 376, 475, 477, 506, 510, 561-564, 583, 587
Kocaeli 403
Kocaeli Halk İktisat Bankası 32
Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi 554
Kocaemir, Cahit 403
Kocaimamoğlu, Sururi 402, 403
Kocaoğlu, A. Emre 530
Kocaömer, Cahit 406, 408, 409, 448, 528, 529, 531
Koç Holding 386, 495, 603, 604
Koç Ticaret TAŞ 230
Koç, Vehbi 230, 357, 358
Koçak, Cemil 193
Koçer, Kemal 193, 305
Koçu, Reşat Ekrem 310
Konya 122, 157
Konya Ahali Bankası 32
Konya Askeri Ortaokulu 451
Konya Çimento Sanayii TAŞ 499, 604
Konya İktisad-ı Milli Bankası 32, 266

Konya şubesi 321
Konya Türk Ticaret Bankası 32
Koordinasyon Bakanlığı 377
Koray, Esat Ayduk 434
Kore Savaşı 368, 371
Korukçu, Ünal 528, 529, 530, 532, 533, 540
Koruma ve Tarım İlaçları AŞ 499
Kosova 62
Kozan 67
Kozlu 293, 294
Kozlu Kömür İşleri TAŞ 294
Köken, Mustafa Rahmi 59, 67, 68, 70, 191
Köknel, İhsan 402, 404
Köln 430, 431, 549
Kömür İşleri TAŞ 294
Köyümüz 351
Kulaksızoğlu, Emin Şadi 528
Kuloğlu, Gavsi Erkmen 190
Kumbara Dergisi/Mecmuası 349, 351, 455
Kunduh, Şevket 194
Kurt, İbrahim Hakkı 528, 529, 530
Kurtuluş Savaşı 4, 22, 30, 113
Kuruluş ve Hizmet Yönetmeliği 415
Kurumsal Kimlik El Kitabı 553
Kutay, Cemal 5, 7, 8, 11, 250
Kuvarshan 248
Kuyucak, Hazım Atıf 201
Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti 526, 551
Küçüka, Necip Ali 190
Küçükandonyadis, Lefter 349
Küçükmustafapaşa 323
Kültür Yayınları 350, 353, 451, 462, 463
Kültür Yayınları İş-Türk Limited Şirketi 351, 449, 451, 457
Kütahya 297
Kütahya Şeker Fabrikası TAŞ 499
Latife Hanım 6, 7
Lefkoşa 209, 331
Lefkoşa şubesi 331, 440
Lehistan 37
Leningrad 105
Lever Brothers Türkiye San. ve Tic. Ltd. 499, 500
Lippincott and Margulies 552, 553
Londra 138, 210, 238, 431, 532, 549
Londra Borsası 523
Londra şubesi 210, 550
Lozan 255
Lozan Antlaşması 18, 22, 35
Lozan Konferansı 25, 26, 70
Lütfi Bey (Yelkencizade) 52, 53
Lüer, Prof. Dr. Karl 330
Lüleburgaz Birlik Ticaret Bankası 32
Maadin Nizamnamesi 294
Maden Bankası 503, 506
Maden Kömürü İşleri TAŞ 121, 294
Maden Tetkik ve Arama Enstitüsü 259
Madeni İnşaat İşleri TAŞ 500
Magosa 331
Magosa şubesi 331, 440
Mahmet Celal bkz. Bayar, Celal
Malatya 203, 296
Malatya Bez ve İplik Fabrikaları TAŞ 296
Malatya şubesi 321
Maliye Bakanlığı/ Nezareti/ Vekâleti 56, 81, 85, 91, 112, 113, 146-148, 165, 189, 190, 199, , 229, 230, 270, 273, 291, 292, 302, 311, 329, 367, 368, 372, 383, 384, 399-401, 405-407, 414, 459, 483
Man Kamyon ve Otobüs Sanayii AŞ 606
Manastır 62
Manchester 54
Manisa 70, 415
Manisa Bağcılar Bankası 32
Manisa şubesi 321
Manyas, Feridun 193, 194
Maraş 127
Marshall planı 363, 365-367
Marshall yardımı 367
Marsilya 209
Mavi Çek 541
Mavi Çelik Sanayi ve Ticaret AŞ 603
Mavihat 541
MayaAkar Center İş Merkezi 416
Mazıoğlu, Hasibe 352
Meban 494
Meclis-i Mebusan 20, 63, 70
Medeni Kanun 224
Mehmet Bey (Avundukzade) 52, 54
Mehmet Hulusi (Haraççıoğlu) 190
Mehmet Reşat, (Sultan) 112
Mehmet Suphi Bey (Çubukçuzade) 52, 53
Mekanize Şubeler Çalışma Esasları 543
Mekteb-i Mülkiye 15, 199
Melen, Ferit 401, 528
Memur ve Müstahdemleri Ölüm Vukuunda Yardım Cemiyeti 222
Memurlar Yardım Sandığı 189
Menderes, Adnan 346, 356, 357, 368
Menderes, Etem 327
Menkul Kıymetler ve Kambiyo Borsaları Kanunu 41
Mensa Mensucat Sanayi ve Ticaret AŞ 499, 606
Mentaş 494
Mepa Merkezi Pazarlama AŞ 603
Merkez Bankası (TCMB) 25, 28, 29, 33, 41, 117, 148, 149, 163, 164, 173, 181, 193, 198, 253, 260, 262, 263, 265, 268, 269, 270, 275, 280, 307, 308, 330, 355, 356, 358, 376, 378, 383, 384, 414, 441, 467, 476-478, 480, 481, 483, 487, 501, 502, 505-507, 508, 510, 525, 532, 546, 568, 569, 573, 577, 578, 583, 584, 590, 591, 595, 596
Merkez Bankası Kanunu 262-264, 501, 538
Mersin 57, 123, 157, 211, 230
Mersin şubesi 122, 123, 141, 321
Mersin Ticaret Bankası 32
METAŞ 606
Mevduatı Koruma Kanunu (2243 sayılı) 163, 165, 173, 240, 265-268, 270-273, 275, 380
MIPS 543
Mısır 329
Mısırlıoğlu, Yorgi Yordan 190
Midland Bank Ltd. Memurları Yardımlaşma ve Dul Maaşı Sandığı 220
Milano 54
Milaş 125
Milas şubesi 211
Milli Aydın Bankası 32, 266
Milli İktisat Bankası 32
Milli İktisat ve Tasarruf Cemiyeti 42
Milli Korunma Kanunu 201, 227, 228, 295, 362, 364, 375, 376
Milli Mücadele 5
Milli Müdafaa Vekâleti 296
Milli Reasürans TAŞ 189, 289, 292, 293, 500, 603, 604
Milli Sanayi Birliği 251
Milli Türk Ticaret Birliği 23
Milliyet 63, 77, 81, 150, 155, 157, 233
Milliyet Matbaası TAŞ 286
Mistirano, Bohor 190
Mongeri, Giulio 81, 81, 212
Mora Yenişehirli Edhem Hasan Bey (Mora Yenişehirlizade Edhem Hasan) 51
Moralı Mahmut 356
Moran, Ahmet Vahit 190
Moran, İnci 400

Moroğlu, Erdoğan 530
Muammer Saffet Bey 68, 73, 76, 99, 100, 103
Muhabank 378, 382
Muhasebecizade Rıza Bey 51, 52
Munzam Sandığı 225, 226, 524
Munzam Sosyal Güvenlik Vakfı 224, 225
Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı 219, 221
Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı Vakfı 225, 226
Murabaha Nizamnamesi 264, 267
Muradoğlu, Rüştü 190
Mustafa Efendi (Altıağazade)51, 52
Mustafa Kemal Paşa bkz. Atatürk, Mustafa Kemal
Muş 328
Müdafaa-i Milliye Vekâleti Satış Mağazası 49
Müdüriyet-i Umumiye bkz. Genel Müdürlük
Mühendishane-i Berri-i Humayun 64
Münih 430, 431
Münih şubeleri 549
National M.K. 500
National Makinesi Talimatnamesi 205
NATO 362
Nazilli 57
NCR 542
Nemlizade Sıtkı Bey 52, 54
Neue Wiener Handelsakademie 309
Nevşehir Bankası 32
New York 550
Nietzsche, Friedrich Wilhelm 352
Nişantaşı şubesi 227, 543
Nişkoz Holding 495
Nixdorf 544
Nizamname-i Esasi 30, 57, 58
Nürnberg 549
ODTÜ (Orta Doğu Teknik Üniversitesi) 411; İdari Bilimler Fakültesi 533; Mütevelli Heyeti 310
OECC 376
OECD 474, 487, 488, 560
Ogan, Mehmet Raif 190
Oğuzcan, Ümit Yaşar 153, 451
Okatan, Abdürrezzak 194
Okumuş, Abdullah 328
Okyar, Nermin 190
Omtaş Otomotiv Transmisyon Aksamı Sanayi ve Ticaret AŞ 500, 606
Omurtag, Teoman 434
Onat, Hikmet 236
Onay, Ahmet Şeref 244
Onuralp, Dr. Fikret 51, 59, 67, 191
Ordu 125
Ordu şubesi 142, 211, 229
Orhon, B. Daver 530
Orhon, Talat 402, 425, 448
Orlof, Profesör 258
Osma, Bülent 330
Osman Efendi (Hacı Ebubekirzade) 50, 52
Osmanlı Bankası 20, 21, 26, 28, 33, 34, 54, 107, 110, 117, 119, 123, 130, 134, 147, 149, 164, 174, 180, 181, 188, 442, 449, 451, 496, 497, 506, 606
Osmanlı İtibar-ı Milli Bankası 20, 32, 149
OYAK 603
Ozansoy, Munis Faik 153, 235
Ödünç Para Verme İşleri Kanunu 240, 267, 522
Ögel, Şükrü Ali 305
Öktem, İbrahim 403
Ökten, Onur 448, 529
Ömer Sabancı Holding 603
Önat, Suat Saim 312
Öngören, Baha Tali 194
Öngören, İbrahim Tali 126
Öniş, Yusuf Ziya 200, 238
Ören, Suat 190
Öz, Ethem 226
Özdeş, Rıfat 306
Özel Sektör Yatırım Bankası 505
Özel-Çekme Hakkı (ÖÇH) 485, 488
Özelleştirme İdaresi 522, 523
Özince, Ersin 530, 533
Öziş, Fazıl 200
Özkan, Mustafa Şeref 240, 242-244, 249, 250, 252, 253, 257, 261
Özmen, Selahattin 528
Özsoy, Erbaşar 530
Özyürek, Mustafa 530
Pamukbank 378, 385, 444, 494
Pancar Kooperatifleri Bankası 378
Paris 141
Paris Antlaşması 18
Paşabahçe 498
Paşabahçe Cam Sanayii AŞ 499
Paşabahçe Cam Sanayii ve Ticaret AŞ 606
Paşabahçe Şişe-Cam 287
Peker, Recep 240, 241, 244, 364, 365
Petrol Kanunu, 6326 sayılı 373, 374, 376
Pirelli 500
Polatlı 125
Polatlı şubesi 211
Ponzi Sistemi 568
POS 542
Postacı, Zeki 226
Prag 238
Presiz Metal İmalat Sanayii AŞ 500
PTT 375, 542
Ragıp Paşazade Şakir 52
Randall, C.B. 372
Raybank 378
real-time 543
Refet Bey 54
Remzizade Ferit 52
Renda, Abdülbedii 194
Resim ve Heykel Müzesi 235
Resimli Hayat 351
Resmi Gazete 265, 266, 273, 295, 380, 431, 477, 538, 601
Rıdvanzade Hasan Efendi 51, 52
Rize 64
Robert College 311, 407
Roma Bankası 110
Rusya 258, 568
Sabancı Holding 386, 494
Sabancı, Ömer 230
Sadıklar, Cafer Tayyar 528
Safra Biraderler ve Şürekâsı 190
Safra, Davit 190
Sagay, Dr. Reşat 423
Sağıroğlu, Hüseyin Avni 306
Sağlık Yardım Cemiyeti 222
Sağlık Yardım Sandığı 222, 337
Saka, Hasan (Hasan Hüsnü Saka Bey) 11, 15, 51, 68, 75, 114, 116, 190, 191, 221, 234, 365
Saka, Sami 15
Sakarya Üniversitesi 554
Salihli 211
Samanpazarı şubesi 411
Samatya 323
Sami, Ayten Kemaleddin 190
Samsun 51-54, 57, 75, 111, 157, 238, 318
Samsun şubesi 111, 117, 120, 122, 133, 135, 142, 321
Samsun Ticaret ve Sanayi Odası 53
Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği 357
Sanayi ve Kredi Bankası 252
Sanayi ve Kredi Bankası Kanunu 253
Sanayi ve Maadin Bankası 28, 30, 32, 38, 117, 243-245, 248, 253, 284, 294, 296, 308
Sanayi ve Maadin Bankası Kanunu 252
Sanayi ve Mesai Umum Müdürlüğü 244

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 506
Sanitas Ecza Deposu 286
Sanus, Burhan Zihni 305
Saraçoğlu, Şükrü 190, 364
Saray Limited Şirketi 235
Sargın, Yılmaz 434
Sarıyer 323
Sarsar, H. Arslan 530
Satır, Kemal 306, 344, 403
Saydam, Refik 260
Sayıl, Mustafa Kemal 403, 406, 448, 527-530
Sayın, Teoman 529, 530
Sayman, Ahmet Nesimi 193, 194, 305
Sayman, Mevhibe 190
Sazak, Emin 190, 302
Segban, İsmail 190
SEKA 375
Sel, Kemal Salih 190, 306, 348
Selanik 63, 64, 356
Selanik Bankası 26, 28, 34, 110, 123, 130, 149, 174, 444
Selçuk, Ahmet Kemal 529
Selgil, Ahmet Hamit 305
Selnikel AŞ 434
Sendikalar Kanunu, 274 sayılı 441
Seren, Süleyman Suat 402
Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) 522, 523, 570-573
Sertel, Zekeriya 157
Servet-i Fünun 3
Shell 327
Sınai Tesisat ve İşletme Raporları Üzerine Tetkikler ve Kararlar 258
Sınai Yatırım Kalkınma Bankası (SYKB) 495, 506
Sınai Yatırım ve Kredi Bankası AO 602
Sınai Yatırım ve Kredi Bankası SYKB 503, 504, 591
Siemens 248, 434
Siemens-Nixdorf 543
Sigorta Sandığı 224, 438
Siirt 62
Singer 327
Sinop 211, 452
Sivas 50, 51, 52, 54, 63, 203, 241, 259, 297, 460
Sivriada 466
Siyasi Partiler Kanunu 458
Soda Sanayii AŞ 499
Son Havadis 459
Sosyal Sigortalar Kanunu 222-224
Sosyal Sigortalar Kurumu 224
Soyak Turizm İnşaat ve Ticaret AŞ 606
Soyak, Hasan Rıza 4, 89, 90, 93, 97, 98
Soyak, Recep Zühtü 68, 191, 296
Soydan, Mahmut 15, 43, 51, 59, 62, 63, 68, 93, 149, 160, 191, 193, 233, 234, 250
Soydan, Nahide 190
Söğüt Seramik Sanayii AŞ 604
Sönmez, Bahtiyar 530
Sperry (Remington) Rand 543
SPK 569-573
SSCB 361, 498
SSK 583
Stand-by anlaşması 582
Strasbourg Üniversitesi 423
Stuttgart 430, 431, 549
Suntekin, Firuz Raif 43, 140, 141
Süleyman Sırrı Bey 75
Sümerbank 164, 188, 227, 240, 247, 254, 256-262, 265, 285-288, 294, 296, 297, 357, 363, 375, 496, 506, 589
Sümerbank Kanunu 254-256, 258, 261
Süngercilik TAŞ 287
Sürenkök, Servet 306
Süreyya Emir Paşa 52
Sürmen Grubu 494
Şakir Zümre Müessesesi 408
Şardağ, Mehmet Rüştü 529, 530
Şarkikaraağaç Bankası 32
Şatıroğlu, Necati 434
Şehremini 323
Şehzadeler Okulu 63
Şekerbank 378
Şişe ve Cam fabrikaları 340
Şişli şubesi 411
T.C. Anayasasının Bazı Maddelerinde Değişiklik yapılmasına İlişkin Kanun (4446 sayılı) 587
Takas Limited Şirketi 288
Taksim Otelcilik AŞ 603
Tan 233
Tangüç, Ziya 190
Tanpınar, Ahmet Hamdi 452
TAO 561
Tarhan, Ali Rana 305
Tarlan, Fahri 190
Tarsus 57, 122, 123, 230, 451
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TSMF) 573, 588
Tasarruf ve Yerli Mallar Haftası 42
Tasviri Efkâr 328
Taşkapılı, Necmettin Ali 305
Taşkent, Kâzım 357
Taşman, Cevat Eyüp 190
TBMM (Millet Meclisi) 18, 47, 63-65, 67, 70, 77, 79, 111, 152, 265, 266, 268, 273, 325, 406, 469, 580, 586
TBMM Gizli Celse Zabıtları 353
Teftiş İzahnamesi 547
Teftiş Kurulu Başkanlığı 420
Teftiş Talimatnamesi 422
Tekaüt Sandığı 203, 219-222,
Tekaüt Sandığı Umumi Heyeti 221
Tekçe, İsmail Hakkı 190
Tekinel, İsmail Hakkı 406
Tekirdağ 126, 127, 298
Teknik Cam Sanayii AŞ 499
Tel, Mesut Cemil 356
Temel, Necati 434
Terzi Jacques 49
Terzibaşıoğlu Müşavirlik Limited Şirketi 434
Terzibaşıoğlu, Ali 433
Terzioğlu, Yervant 47
Teşvik-i Sanayi Kanun-ı Muvakkatı 20
Teşvik-i Sanayi Kanunu 35-37, 248, 250-252, 254, 255, 257, 298
Tevfik Paşa (Sükkerizade) 50, 52
Tezsan Takım Tezgalıları San. Tic. AŞ 500
The Financial Times 154
Thornburg 30, 265, 365
Thornburg raporu 365, 367
TİB Emekli Sandığı 134, 301
TİB Esas Nizamnamesi 196
TİB Memurları Emekli Sandığı 302
TİB Memurları Tekaüt Sandığı 354
TİB Memurları Yardım Cemiyeti 354
Ticaret Bakanlığı 310, 325, 414
Ticaret Kanunu 273
Ticaret Odası 359
Ticaret ve Sanayi Bakanlığı/ Vekâleti 30, 105, 553
Ticaret ve Sanayi Odaları 358
Ticari Kredileri Tanzim Komitesi 228, 229
Tınıasi, Mustafa 530
TKİ 375
TMSF 589
Tofaş Oto Ticaret AŞ 500, 603
Topkapı Cam Sanayii AŞ 499
Toprak Mahsulleri Ofisi 260
Toprak Mahsulleri Vergisi 362
Toprak Ofisi 364
Topuz, Ali 530
Toros Limited Şirketi 289
Tökin, İsmail Hüsrev 363
TPAO 375
TPKK 480
Trablusgarp Savaşı 64
Trabzon 53, 54, 57, 119, 153, 157, 403, 456

Trabzon şubesi 101, 119, 120, 142, 321
Trakya İplik Sanayii AŞ 499, 604
Transtürk Holding 603, 604
Trieste 209
Truman 364
Truman Doktrini 363
TSMF 574, 588
Tuborg 500
Tuna, Saip 236
Tunca, Cemal 306
Tuncay, Turgut 433
Tunceli 328
Tuncer, Ali Naci 530
Tuncer, Erol 426
Tunç, Nihat Kâzım 402
Tungaş Tunceli Gıda Sanayii AŞ 606
Turanlı, Ömer Rona 530
Turgut, Mehmet 528
Turhal 297
Turhal şubesi 211
Turing ve Otomobil Kulübü 231
Turizm Bankası 503, 591
Turteş AŞ 439
Tutum Bankası 378
Tüccar Grubunun Esasları 267
Tümsubank 382
Türk Amerikan Derneği 424
Türk Dış Ticaret Bankası 495, 500, 504, 532, 602
Türk Dil ve Tarih Kurumları 188, 458
Türk Ekonomi Kurumu 364
Türk Ekspres Bankası 382, 504
Türk Gülyağcılığı Limited Şirketi 287
Türk Otomobil Fabrikası AŞ 500
Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun (TPKK) (1567 Sayılı) 41, 367, 477, 562
Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkındaki Karar (19 sayılı) 561
Türk Pirelli Lastikleri AŞ 499
Türk Silahlı Kuvvetleri 460
Türk Tarih Kurumu 400
Türk Tarih Kurumu Basımevi 453
Türk Tecim Anonim Sosyetesi 189, 190, 234, 235, 301, 307, 338, 355, 433
Türk Telekom 586
Türk Ticaret Bankası 286, 293, 323, 442, 495-497, 500, 506, 591
Türk Ticaret Kanunu 18, 34, 58, 166, 267, 269, 270, 301, 307, 384, 458, 570, 586
Türk Ticaret ve Sanayi Bankası 93
Türk Tuborg Bira ve Malt 499
Türk-Alman Turizm AŞ 603
Türk-İş 444, 448
Türkbank 588
Türkiye Bağcılar Bankası 494
Türkiye Banka İşverenleri Sendikası (Bank-İşveren) 442, 443, 446, 447
Türkiye Banka Sigorta Büro İşçileri Sendikası (Bank-İş) 441-448
Türkiye Bankalar Birliği 390, 493, 512
Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası 382
Türkiye Çimento Sanayi TAŞ 310
Türkiye İktisat Kongresi 24
Türkiye İmar Bankası 32, 494
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi (TİBAŞ) 445-448, 457, 526
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Emekli Sandığı 399-401
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Kıbrıs Şubeleri Memur ve Müstahdemleri Biriktirme Sandığı 440
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Arasında Yardımlaşma Derneği 337
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Emekli Sandığı 222-224, 433
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Sağlık Yardım Talimatnamesi 438
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Tezkiye Yönetmeliği 418
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Memurları Yardım Cemiyeti 222
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Emekli Sandığı 224
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Emekli Sandığı Vakfı 224
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Sandığı 224
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Munzam Sosyal Güvenlik ve Yardımlaşma Vakfı 224
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Sendikası 405, 444
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Mensupları Yardımlaşma Derneği 222, 226
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Sendikası 409
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Sigorta Sandığı 223, 224
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi Sözleşmeli Personel Yönetmeliği 438
Türkiye İş Bankası Anonim Şirketi ve Teşekkülleri Memurları Tekaüt Sandığı 222
Türkiye İş Bankası Eğitim Sorunu Araştırması ve Eğitim Uygulaması Planı 426
Türkiye İş Bankası Esas Mukavelenamesi 51
Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları bkz. Kültür Yayınları
Türkiye İş Bankası Memurları Arasında Yardımlaşma Derneği 222
Türkiye İş Bankası Memurları Tekaüt Sandığı 70
Türkiye Kalkınma Bankası 604
Türkiye Kalkınma Planı 365
Türkiye Kredi Bankası 378
Türkiye Milli Bankası 99
Türkiye Öğretmenler Bankası 378, 591
Türkiye Posta Vapurculuğu Anonim Şirketi 249
Türkiye Riyaseticumhur Umumi Kâtipliği 327
Türkiye Sanayi Kredi Bankası 248
Türkiye Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği 309, 346, 356
Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası (TSKB) 244
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (TSKB) 252, 253, 310, 311, 374, 407, 409, 495, 503, 504, 506, 591, 602-604;
TSKB kanunu 252, 255
Türkiye Şeker Fabrikaları AŞ 286, 297, 499
Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları AŞ 298, 355, 409, 498, 499, 534, 604
Türkiye Ticaret ve Sanayi Odaları ve Borsalar Birliği 310
Türkiye Turizm Bankası 382
Türkiye Tütüncüler Bankası 444, 494
Türkiye Vakıflar Bankası 378
Türköz, Engin 434
Tütün İnhisarı Balıkesir Başmüdürlüğü 238
Tütüncü, Enis 530
Ulualp, Hayrullah 420
Uludağ 460

Uludağ Dinlenmeevi 439
Uludağ Sanatoryumu 350, 354
Ulus 9, 160, 346, 364, 551
Uluslararası Endüstri ve Türk Ticaret Bankası 494
Uluslararası Para Sistemi ve Uluslararası İşbölümü 361
Umum Müdürlük bkz. Genel Müdürlük
UNESCO 235
UNIVAC 542
Union des Banques Suisses Emeklilik Sandığı 220
Urfa şubesi 229
Uşak 127
Uşak Şeker Fabrikası 296
Uşak şubesi 211
Mahmut Muammer (Uşşakizade) (Uşşakizade Muammer Bey) 5, 7, 8, 11, 51, 52, 198
Uzunköprü 125
Uzunköprü şubesi 211
Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (ÜBYKP) 468, 470, 471, 473, 496, 497, 506
Ülker, Osman 194, 305
Ülkümen, Ömer Lütfi 306, 402
Üner, Celal 190
Üren, Eşref 236
Ürgüp Zürra ve Ticaret Bankası 32
Üsküdar 211
Üsküdar şubesi 319
Üzeyir, Avunduk 358
Vakıflar Bankası 496, 497, 554, 591
Vaner planı 365
Vaner, Kemal Süleyman 364
Varlık Vergisi 227, 230, 362
Varlık Vergisi Kanunu 229
Varol, Vedat 455
Veremle Mücadele Cemiyeti 231
VISA International Service Association 545
Viyana 309
"Vurgun" 456
Washington 311, 407, 581
Weimar Ticaret Akademisi 308
White Cap Ambalaj Sanayi ve Ticaret AŞ 606
Yabancı Sermaye Teşvik Komitesi 372
Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunu (5821 sayılı) 368, 372
Yabancı Sermaye Yatırımlarını Teşvik Kanunu (6224 sayılı) 372
Yakın İzleme Anlaşması 578, 579, 581, 582; Programı 582
Yalçın, Aydın 307, 308, 401, 449
Yalçın, Hüseyin Cahit 113
Yalkın, Yüksel Koç 520
Yalman, Ahmet Emin 233, 234
Yalman, Rıfat 234
Yalova 70
Yamak, Mehmet Kemal 529
Yapı ve Kredi Bankası 300, 348, 351, 357, 378, 380, 385, 386, 398, 442, 444, 461, 482, 489, 493, 494, 496, 497, 500, 506, 531, 554, 591, 592-594, 596, 598, 603
Yardım Sandığı 216
Yardımlaşma Derneği 224
Yassıada 345
Yaşar Holding 494, 603, 604
Yaşar, M. Nurettin 190, 400
Yaşar, Ümit 452
Yaşarbank 589
Yatırım Finansman AŞ 602
Yavuzkan, Nadir 403, 528
Yazıcı, Bülent 307, 308, 311, 401, 402, 406, 407, 442, 446, 466
Yazıcı, Muzaffer 529, 530, 552
Yelkenkaya Dinlenme Sitesi 439
Yeminli Murakıplar Kurulu 276
Yenal Oktay 511, 517, 520, 529, 530
Yenen, Sabiha 400
Yeni Ajans 461
Yenicami şubesi 99, 156, 237, 319, 346, 359, 408, 411
Yenice 323
Yenişehir 545
Yenişehir şubesi 338, 411, 533, 543
Yeşilköy 466
Yeşilköy Havalimanı 324
Yeşilpınar, Osman Nurullah 226
Yiğit, İbrahim Süreyya 193
YIP 586
Yozgat 52, 64, 125, 127
Yozgat Ticaret Odası 125
Yunanistan 37, 356, 364
Yurtbank Yurt Ticaret ve Kredi Bankası AŞ 588
Yücel, Hasan Ali 351
Yüksek İktisat ve Ticaret Mektebi (Yüksek Ekonomi ve Ticaret Okulu) 407, 408, 531
Yüksek Planlama Kurulu 501
Yüniş 233
Zafer 346, 452
Zamangil, Cahit 68, 401, 402, 402, 403, 406, 444, 447
Zeytinoğlu Grubu 494
Zile 125
Zile şubesi 211
Ziraat Bankası 15, 21, 22, 25-28, 31, 32, 38, 70, 110, 117, 123, 130, 147-149, 164, 180, 188, 198, 199, 230, 232, 243, 261, 284, 287, 288, 291, 296, 297, 308, 310, 324, 355, 357, 378, 380, 398, 461, 489, 493, 496, 497, 500, 503, 554, 580, 588, 591-594, 596-598, 603
Ziraat Vekâleti 22
Zonguldak 57, 121, 248, 287, 290, 293, 294, 298
Zonguldak Maden Müdürlüğü 67
Zonguldak Sömikok 287
Zürih 292, 549

10.yıl
TÜRKİYE EKONOMİK VE TOPLUMSAL TARİH VAKFI

CUMHURİYET'İN İLANININ HEMEN ARDINDAN bizzat Atatürk'ün direktifiyle yeni rejimin öncü kadrolarınca bir *"ana ticaret bankası"* olarak kurulan İş Bankası'nın Cumhuriyet tarihinde kendine özgü bir konumu vardır. Bankanın tarihini, Cumhuriyet'in iktisat politikaları tarihinden, özellikle bankacılık sisteminin gelişme sürecinden ayrı düşünmek neredeyse olanaksızdır. Gerçekten de İş Bankası, *"Türkler bankacılık yapamaz"* yargısının egemen olduğu bir dönemde ve son derece güç ekonomik ve toplumsal koşullarda mütevazı bir sermaye ile kuruldu. Kısa sürede yalnızca Türklerin bankacılık yapabileceğini kanıtlamakla kalmadı, ülkenin ekonomik inşasına aktif biçimde katılarak yeni Türkiye'nin oluşumuna katkıda bulundu. Çağdaş bankacılığın ülkemizde kurulup gelişmesinde adeta bir laboratuvar işlevi gördü. Türk bankacılığında pek çok konuda öncü rolü üstlendi. İş Bankası'nın tarihini özetleyen elinizdeki kitabı okurken bankanın 75 yılı geride bırakan serüvenini izlemenin yanı sıra, Türkiye'de bankacılığın gelişiminin ana hatlarını ekonomideki dönüşümlerle bağlantılı olarak gözlemleyebilir ve ülkemizin 75 yıllık ekonomik kalkınma ve gelişme çabalarının genel olarak bankacılık, özel olarak da İş Bankası perspektifinden belli başlı kırılma noktaları hakkında fikir edinebilirsiniz. Ayrıca Cumhuriyet'in kuruluş yıllarında ulusal ekonominin oluşturulduğu atmosferin havasını hemen ilk bölümden başlayarak soluyabilirsiniz.

ISBN 975-97963-1-7
9 789759 796310